



BACHELORARBEIT

Herr/Frau
Tobias Broers

**Die Implementierung eines
CRM Systems in einem KMU,
am Beispiel der
Avionic Design GmbH**

2012

BACHELORARBEIT

Die Implementierung eines CRM Systems in einem KMU, am Beispiel der Avionic Design GmbH

Autor/in:
Herr Tobias Broers

Studiengang:
Angewandte Medienwirtschaft

Seminargruppe:
AM09wS1-B

Erstprüfer:
Prof. Herbert Graus

Zweitprüfer:
Dipl. Ing. Reinhold Kull

Einreichung:
Hamburg, 21.07.2012

BACHELOR THESIS

The implementation of a CRM System at a SME, using the example of the Avionic Design GmbH

author:

Mr. Tobias Broers

course of studies:

Applied Media Economics

seminar group:

AM09wS1-B

first examiner:

Prof. Herbert Graus

second examiner:

Dipl. Ing. Reinhold Kull

submission:

Hamburg, 21.07.2012

Bibliografische Angaben

Broers, Tobias:

Die Implementierung eines CRM System in einem KMU, am Beispiel der Avionic Design GmbH

The implementation of a CRM System at a SME, using the example of the Avionic Design GmbH

50 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2012

Zusammenfassung:

Das Ziel dieser Bachelorarbeit ist die erfolgreiche Implementierung eines Customer Relationship Management (CRM) Systems, unter Berücksichtigung der Vertriebsstrukturen, Unternehmensprozesse und der auf dem Markt verfügbaren Software.

Diese Implementierung erfolgt am Beispiel eines Unternehmens aus der IT-Branche. Bevor die Implementierung statt findet, wird der Leser durch die theoretischen Grundlagen geführt, um eine angemessene Einführung in das Thema zu erhalten.

Abstract

The goal of this Thesis is the successful implementation of a Customer-Relationship-Management (CRM) System, taking into account the sales structures, business processes and the available software on the market.

The implementation will be conducted using the example of a company from the IT industry. Before the implementation takes place, the reader gets guided through the academic basics, to get a proper introduction to the topic.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VII
Abbildungsverzeichnis	VIII
Tabellenverzeichnis	IX
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	1
2 Theoretische CRM Grundlagen	3
2.1 Definition	3
2.2 Möglichkeiten und Ziele für KMU	4
2.3 Komponenten von CRM Systemen	5
2.3.1 Analytisches CRM	6
2.3.2 Operatives CRM	7
2.3.3 Kommunikatives/Kollaboratives CRM	8
2.4 Barrieren und Risiken	9
3 Implementierung	10
3.1 Vorstellung des Unternehmens	10
3.2 Vertriebs- und Servicestrategie	11
3.2.1 Marktanalyse	11
3.2.2 Prozessanalyse	15
3.2.3 Zieldefinition	19
3.3 Konzeption	21
3.3.1 Soll-Konzept	21
3.3.2 Maßnahmen und Anpassungen	22
3.4 Systemauswahl	25
3.4.1 Grob-Kriterienkatalog	26
3.4.2 Detail-Kriterienkatalog	27
3.4.3 Systemauswahl	28
3.5 Einführung	30
3.5.1 Change Management	32
3.5.2 Technische Umsetzung	32
3.5.3 Mitarbeiter Workshop	36

3.5.4 Zusammenfassung	38
4 Controlling	39
4.1 Kennzahlensysteme	40
4.2 Business Intelligence	41
4.3 Performance Measurement Systeme	43
4.4 Balanced Scorecard	43
4.5 Customer Lifetime Value	45
5 Fazit	49
Literaturverzeichnis	XI
Anlagen	XIV
Eigenständigkeitserklärung	XVII

Abkürzungsverzeichnis

CRM - Customer Relationship Management

KMU - kleine und mittelständische Unternehmen

B2B - Business to Business

d.h. - das heißt

SME - small or medium-sized enterprise

ERP - enterprise resource planning

IFE - In-Flight Entertainment

RFP - Request for Proposal

ggfs. - gegebenenfalls

VPN - Virtual Private Network

SaaS - Software as a Service

ASP - Application Service Providing

z.B. - zum Beispiel

BI - Business Intelligence

CLV - Customer Lifetime Value

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: CRM Bereiche, typische Aufgabenfelder von CRM-Systemen	5
Abbildung 2: Logo der Avionic Design GmbH.....	10
Abbildung 3: Avionic Design, Vertrieb im Gesundheitswesen	12
Abbildung 4: Avionic Design, Vertrieb im Gesundheitswesen unter Verwendung von CRM Software.....	14
Abbildung 5: Avionic Design, Grobübersicht zu den Phasen der Auftragsabwicklung .	15
Abbildung 6: Avionic Design, Übersicht der Arbeitsschritte im Vertriebsprozess	17
Abbildung 7: Avionic Design, Service-Dokumentation	18
Abbildung 8: Avionic Design, CRM Pflege in den Phasen der Auftragsabwicklung.....	24
Abbildung 9: Bildschirmfoto von SugarCRM Professional, Avionic Design Probeversion.	31
Abbildung 10: Schaubild der Arbeitsschritte im CRM System	37
Abbildung 11: Beispiel Balanced Scorecard	44
Abbildung 12: Einfache Berechnungsvariante des Customer Lifetime Value	46
Abbildung 13: Diskontierte Berechnungsvariante des Customer Lifetime Value	47
Abbildung 14: Erhebung der CLV Variablen aus den Arbeitsbereichen und BI Kennzahlen	48

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Grob-Kriterienkatalog zur Systemauswahl	26
Tabelle 2: Detail-Kriterienkatalog zur Systemauswahl	27
Tabelle 3: Vergleich der engeren Auswahl	29
Tabelle 4: Verwendete Tabs in SugarCRM	35

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Der Einsatz von Customer Relationship Management und die Notwendigkeit Kundenbeziehungen systematisch zur Optimierung des Absatzes zu nutzen ist längst etabliert.¹

Der steigende Wettbewerb in den Märkten und die damit abnehmende Kundenloyalität ist der Grund dafür, dass auch für kleine und mittelständische Unternehmen ein professionelles Management für die Kundenbeziehungen überlebensnotwendig ist.²

Die Veränderung der Märkte durch den technologischen Wandel und die mit dem Internet einhergehende Transparenz der Wettbewerber, macht es Unternehmen stetig schwieriger ihre Kunden an sich zu binden. Die Folge sind nur wenige Wettbewerbsvorteile und fehlende Kundenbeziehungen.³ Um sich in diesem verschärften Wettbewerb einen Vorteil zu verschaffen und der Fluktuation im Kundenstamm entgegen zu wirken, wird die Beziehung zum Kunden zum zentralen Thema des Marketings.⁴

Obwohl Customer Relationship Management keine Neuheit darstellt, nimmt die Relevanz dieses Themas stetig zu. Besonders in kleinen und mittelständischen Unternehmen ist eine hohe Notwendigkeit zur Prozessoptimierung im Vertrieb und Service vorhanden.

1.2 Zielsetzung

Das Ziel dieser Arbeit ist es die Grundlagen des Customer Relationship Management zu erläutern und die Implementierung eines CRM Systems in einem kleinen bis mittelständischen Unternehmen.

¹ Vgl. Henn, 2012: S. 1

² Vgl. Riedel/Wiesner, 2009: S. 4 f.

³ Vgl. Bruhn, 2011: S. 3

⁴ Vgl. Bruhn, 2011: S. 7 f.

Zunächst werden die theoretischen Grundlagen des Customer Relationship Management behandelt, um den Leser angemessen in das Thema einzuführen.

Im nachfolgenden Kapitel wird das Unternehmen vorgestellt und im Rahmen der Strategie auf sein Umfeld und seine internen Prozesse untersucht. Aus den Ergebnissen der Analysen werden konkrete Ziele für die Einführung des CRM Systems definiert, welche als Basis für die Konzeption und die spätere Auswahl des Systems dienen. Die Einführung des Systems erfolgt zunächst auf technischer Ebene und im nachfolgenden auf Personalebene, im Rahmen persönlicher Gespräche mit den Mitarbeitern.

Als weiteres Kapitel wird das CRM Controlling und seine Teilbereiche erläutert. Die gängigsten Instrumente werden aufgezeigt und teilweise auf das implementierte CRM angewandt.

Im letzten Kapitel wird in einem Fazit das Ergebnis der Arbeit zusammengefasst und bewertet.

2 Theoretische CRM Grundlagen

2.1 Definition

Customer Relationship Management ist ein wissenschaftliches Konzept, welches die Beziehung zum Kunden und damit seine Bindung an das Unternehmen in den Mittelpunkt stellt. Der ganzheitliche Ansatz des Customer Relationship Management betrifft diejenigen Abteilungen, welche dazu beitragen, die Ausrichtung des Unternehmens im Interesse der Kunden zu beeinflussen und somit den Kunden an das Unternehmen zu binden.⁵ Maßgeblich betrifft dieses die Abteilungen, welche in direktem Kundenkontakt stehen und für die Kommunikation des Unternehmens verantwortlich sind. Aus diesem Grund ist die Steuerung und Anwendung der Software oftmals den Marketing-, Vertriebs- und Serviceabteilungen vorbehalten.

In der Praxis wird CRM zumeist mit einer Softwarelösung gleich gesetzt, welche die Kontrolle und Steuerung aller Kundenbeziehungen und Kundenkontaktpunkte ermöglicht. Durch die Analyse archivierter Kundendaten wird so eine optimierte Ausschöpfung der Kundenpotentiale ermöglicht. Aufgrund gewonnener Kenntnisse können Marketinginstrumente und Vertriebsprozesse auf einen Kunden oder eine Zielgruppe spezifisch und bedarfsgerecht individualisiert werden.⁶

Die mit den Kundendaten gefüllte Datenbank ist ein wichtiger Bestandteil einer umfassenden CRM-Software. Die gesamte Historie aktueller und ehemaliger Kunden wird hier gespeichert. Analysewerkzeuge werden dazu genutzt die Daten der Kunden zu segmentieren und Verkaufswahrscheinlichkeiten zu berechnen.⁷

Um aus den Kundendaten bedarfsgerechte Marketingaktivitäten zu deduzieren, wird der Kunde in einem bestimmten konzeptionellem Muster betrachtet. Beispielsweise betrachtet der Kundenlebenszyklus den Zusammenhang zwischen der Dauer und der

⁵ Vgl. Rapp, 2005: S. 45

⁶ Vgl. Bruhn, 2011: S. 8

⁷ Vgl. Raab/Werner, 2009: S. 42

Intensität einer Kundenbeziehung. Die sich daraus ergebenden Phasen einer Kundenbeziehung geben die spezifisch notwendige Kommunikation zum Kunden vor.⁸

Obwohl die Software einen wesentlichen und elementaren Bestandteil des CRM Konzeptes darstellt, ist es für den Erfolg eines CRM Systems unumgänglich Teil der Unternehmensstrategie zu werden. Es ist zwingend erforderlich der Beziehung zum Kunden auf strategischer Ebene eine große Gewichtung zu geben.

Es existiert mittlerweile ein großes Angebot an CRM-Software auf dem Markt, so dass der Findungsprozess einer passenden Lösung ohne entsprechende Vorbereitungen kaum noch möglich ist.

2.2 Möglichkeiten und Ziele für KMU

Kleine und mittelständische Unternehmen arbeiten aufgrund kleiner Budgets oft mit einer unstrukturierten und unterbesetzten Kundenbetreuung. Schlecht definierte Verantwortlichkeiten, veranlassen Mitarbeiter dazu ihr Wissen zu unterschiedlichen Vorgängen im Kundenkontakt redundant aufzuweisen. Der Mangel an standardisierten Vorgängen, führt zu einem unkontrollierten und qualitativ minderwertigen Umgang mit dem Kunden.⁹

Das übergeordnete Ziel eines erfolgreichen CRM Systems ist die an allen Kontaktpunkten strukturierte und kontrollierte Beziehung zum Kunden. Bei mittelständischen Unternehmen aus dem B2B Bereich, liegen diese Kontaktpunkte oftmals im Dialog. Aus diesem Grund liegt ein großer Nutzen eines CRM Systems für KMU im operativen Bereich.

Um diese Abteilungen eines Unternehmens zu stärken, ermöglichen CRM-Lösungen die Steuerung und Dokumentation kundenbezogener Prozesse. Mit der Optimierung dieser Geschäftsprozesse folgen koordinierte Abläufe in Vertrieb und Service. Die Transparenz interner Vorgänge im Vertrieb und Service lässt Mitarbeiter effizienter zusammenarbeiten und hält die Beteiligten zu jedem Projekt auf einem Wissensstand. Segmentierungsanalysen und die Fokussierung profitabler Kunden bringen eine optimierte Ausschöpfung des Kundenwertes und bilden gleichzeitig die Grundlage für ein kundenorientiertes Marketing. CRM Lösungen im Mittelstand tragen demnach durch

⁸ Vgl. Bruhn, 2011: S. 10

⁹ Vgl. Riedel/Wiesner, 2009: S. 6

eingesparte Arbeitszeit zur Senkung der Kosten bei und ermöglichen so die Optimierung interner Prozesse.¹⁰

2.3 Komponenten von CRM Systemen

Das CRM Konzept wird als Unternehmensphilosophie verstanden, welche von den Mitarbeitern verinnerlicht werden muss, um erfolgreich angewandt zu werden. Die Unternehmensstruktur und -strategie muss mit dem einheitlichen Konzept des CRM Gedankens übereinstimmen um die Potenziale der Idee sinnvoll zu nutzen. CRM ist demnach als strategischer Ansatz zu verstehen, welcher auf mehreren Ebenen stattfindet. Die Software ist das Werkzeug und zentrales Steuerungselement zur Umsetzung des Konzeptes.¹¹

Die Einsatzgebiete von CRM Systemen können in drei unterschiedliche Bereiche aufgeteilt werden: Analytisches CRM, Operatives CRM und Kommunikatives/Kollaboratives CRM.



Abbildung 1: CRM Bereiche, typische Aufgabenfelder von CRM-Systemen¹²

¹⁰ Vgl. Hubschneider/Sibold, 2007: S. 14 ff.

¹¹ Vgl. Raab/Werner, 2009: S. 13 f.

¹² Abb. 1: Schmidt/Salm, 2011: S. 6

2.3.1 Analytisches CRM

Der Bereich des analytischen CRM beinhaltet die Erfassung und Analyse sämtlicher Kundendaten. Die gesammelten Kundendaten werden in Auswertungen und Analysen genutzt, um persönlich und individualisiert mit dem Kunden kommunizieren zu können.¹³

Durch die Anwendung bestimmter Verfahren, werden das Verhalten und die Strukturen der Kunden sowohl im einzelnen, als auch in Segmenten analysiert. Analytische Prozesse werden hierzu abhängig von ihrem Zweck gewählt. Übergreifende Analysen zur Segmentierung homogener Kundengruppen oder der Ermittlung des Kundenwertes können allerdings auch durchgeführt werden ohne daraus spezifische Maßnahme ableiten zu wollen.

Des Weiteren gibt es analytische Verfahren, welche auf die Durchführung spezifischer Maßnahmen aus sind und deren Ergebnisse eine unmittelbare Relevanz dafür haben. So können deskriptive Daten oder Informationen über das Kaufverhalten bestimmter Kundengruppen ausgewertet werden und direkt zur Entwicklung der spezifischen Maßnahmen beitragen.¹⁴

Oft verwendete Methoden des analytischen CRM sind das Data-Warehouse und das Data-Mining.

Data-Warehouse

Das Data-Warehouse versteht sich als eine unternehmensübergreifende und ganzheitliche Datensammlung, welche unabhängig von CRM oder ERP Software besteht. Das Data-Warehouse sammelt aus allen Unternehmensbereichen und Systemen Datenbestände, um für strategische Entscheidungen eine ganzheitliche Übersicht zu schaffen. Die Informationen des Data-Warehouse können sowohl aus internen, als auch externen Quellen stammen.¹⁵

¹³ Vgl. Schmidt/Salm, 2011: S. 7

¹⁴ Vgl. Hippner/Hubrich/Wilde, 2011: S. 40 f.

¹⁵ Vgl. Hippner/Hubrich/Wilde, 2011: S. 46

Data-Mining

Das Data-Mining ist ein übergreifendes Analysewerkzeug welches die gesammelten Kundendaten nutzt, um nach statistischen Verfahren Analysen zu dem Verhalten und den Bedürfnissen des Kunden durchzuführen. Es handelt sich bei diesen Verfahren nicht um voll automatisierte Vorgänge, weshalb ein korrektes Interpretieren der Auswertungen zwingend erforderlich ist.¹⁶

2.3.2 Operatives CRM

Der Bereich des operativen CRM dient der Prozessoptimierung sämtlicher Tätigkeiten zwischen dem Unternehmen und dem Kunden.¹⁷

Die drei Bereiche Marketing, Vertrieb und Service werden innerhalb der Software durch Anwendungen unterstützt, mit welchen sich einzelne Prozesse planen und dokumentieren lassen. Es werden innerhalb eines Unternehmens 6 zentrale CRM Prozesse unterschieden.

Im Marketing wird die Handhabung von Kampagnen als Prozess unterstützt, durch welche sogenannte Leads generiert werden. Bei Leads handelt es sich um Interessensbekundungen des Kunden, welche sich durch die Teilnahme, Resonanz oder Reaktion auf Kampagnen definieren. Als zweiter Prozess im Marketing werden die generierten Leads verwaltet, um dem Vertrieb lohnenswerte Kontakte bereitzustellen. Die Wertigkeit der Leads lässt sich hierfür unmittelbar aus den Analysen des Kampagnenmanagements ableiten. Die als Leadmanagement bezeichnete Anwendung beschäftigt sich mit der Erfassung, Qualifizierung und Priorisierung der Leads.¹⁸

Als dritten Prozess greift der Vertrieb auf die generierten Leads zu, um diese zu identifizieren und zu Verkaufschancen weiterzuentwickeln. Mit dem Ziel die Verkaufschancen zu erfolgreichen Aufträgen zu machen, begleitet sie das Opportunity-Management bis zum Vertragsabschluss. Ein weiterer Prozess ist das Angebots-/Auftragsmanagement, welches zur Erstellung individueller Angebote und der Überwachung der Aufträge genutzt wird. Die Software beschleunigt diese Vorgänge, da die

¹⁶ Vgl. Raab/Werner, 2009: S. 42

¹⁷ Vgl. Schmidt/Salm, 2011: S. 7

¹⁸ Vgl. Hippner/Hubrich/Wilde, 2011: S. 42 f.

Vertriebsmitarbeiter durch sie unter Anderem zu sämtlichen Aufträgen einen einheitlichen Wissensstand haben.¹⁹

Für den Servicebereich bestehen die zwei letzten zentralen CRM Prozesse. Das Feedbackmanagement und das Supportmanagement stehen beide in unmittelbarem Zusammenhang mit der Resonanz des Kunden auf das eigene Produkt. Während das Feedbackmanagement sich um allgemeine Reaktionen einzelner Kunden sorgt, werden im Supportmanagement fehlerhafte Produkte und auftragsspezifische Probleme behandelt. Diese Prozesse sind besonders Aussagekräftig über die Beziehung zu den einzelnen Kunden.²⁰

2.3.3 Kommunikatives/Kollaboratives CRM

Der Bereich des Kommunikativen CRM bezieht sich auf die Kommunikationsmöglichkeiten des Unternehmens. Es umfasst alle Kommunikationskanäle, welche der Interaktion zwischen den Mitarbeitern untereinander oder mit dem Kunden dienen. Es ist von großer Bedeutung für das gesamte CRM Konzept, die Informationen, welche sich aus den Interaktionen ergeben, zu archivieren. Um die operativen Prozesse des CRM aktuell zu halten, werden möglichst viele der genutzten Kommunikationskanäle an die Software gekoppelt, um so den Aufwand manueller Pflege möglichst gering zu halten.²¹

Das Kollaborative CRM erweitert die direkten Kommunikationskanäle aus Marketing, Vertrieb und Service, um die Einbindung externer Partner aus der Wertschöpfungskette. Es kann sich dabei sowohl um Zulieferer, als auch Vertriebspartner handeln. Um Kommunikationswege zu verkürzen oder zu automatisieren, wird den Partnern Zugriff auf bestimmte Daten des CRM gewährt.²² Je nach Situation kann auch ein Schreibrecht für die Partner auf bestimmte Bereiche von Nutzen sein.

¹⁹ Vgl. Hippner/Hubrich/Wilde, 2011: S. 43

²⁰ Vgl. Hippner/Hubrich/Wilde, 2011: S. 44

²¹ Vgl. Schmidt/Salm, 2011: S. 7

²² Vgl. Schildhauer, 2003: S. 52

2.4 Barrieren und Risiken

Risiken bei der Implementierung eines CRM Systems bestehen vor allem darin, den Gedanken des Customer Relationship Management falsch zu interpretieren. Es ist ein schwerwiegender Fehler die Software als eigenständige Lösung zu betrachten, welche durch die korrekte Konfiguration autark die Prozesse im Vertrieb oder Service optimiert und automatisch zur Verbesserung der Kundenbeziehungen führt. Es ist ein notwendiger Teil der erfolgreichen Implementierung, die Mitarbeiter auf die Anwendung der Software zu sensibilisieren und interne Prozesse daran anzupassen. Dieses erfordert eine ausführliche Analyse aller Prozesse der relevanten Abteilungen im Unternehmen.²³

Auch nach erfolgreicher Implementierung bestehen Risiken, welche den beabsichtigten Effekt eines CRM zerstören können. Die falsche Anwendung des CRM kann bei den Kunden dazu führen, sich durch übertriebene Kontaktaufnahme belästigt oder zu sehr vom Unternehmen eingespannt zu fühlen. Ebenso ist das Gleichgewicht zwischen dem Sammeln von Kundendaten, sowie einer personalisierten Kommunikation und einer gewissen Distanz zum Kunden von Bedeutung. Während zu viel Distanz zum Kunden dem Sinn und Zweck eines CRM Systems widerspricht, kann eine überzogene Erfassung von Kundendaten indiskret wirken. Die personalisierte Kommunikation verliert dann an Wirkung, wenn sie offensichtlich maschinell und aus Textbausteinen gefertigt wurde, jedoch trotzdem versucht persönlich zu wirken.²⁴

²³ Vgl. Bruhn, 2011: S. 8 f.

²⁴ Vgl. Hofbrauer/Hellwig, 2009: S.44 f.

3 Implementierung

3.1 Vorstellung des Unternehmens



Abbildung 2: Logo der Avionic Design GmbH

Die Implementierung des CRM Systems erfolgt bei der Avionic Design GmbH, welche als KMU in der IT-Branche tätig ist.

Die Avionic Design GmbH wurde 2001 zur Entwicklung und Fertigung von elektronischen Komponenten für die Luftfahrtindustrie gegründet. Bis heute hat sich das Unternehmen zu einer Größe von über 60 Mitarbeitern weiterentwickelt und hat sein Produktportfolio um Multimedia-Systeme für das Gesundheitswesen und weitere Branchen erweitert. Das Angebot zeichnet sich vor allem durch individualisierte Touchscreen Computer Lösungen aus, welche bevorzugt in Flugzeugen und Krankenhäusern Anwendung finden. Ein weiterer Markt sind embedded Plattformen, welche als Teil größerer technischer Systeme partielle Aufgaben übernehmen.

Avionic Design zeichnet sich als Entwicklungsbetrieb durch ein flexibles Produktangebot und individuelle IT Lösungen aus, sowie durch die Zusammenarbeit mit mehreren namenhaften Konzernen von globaler Größe. Angefangen bei dem Konzept umfasst der Betrieb mit der Entwicklung bis hin zur Fertigung einen Großteil der Wertschöpfungskette.²⁵

²⁵ Vgl. online unter: <http://www.avionic-design.de> (Abgerufen: 05.06.2012, 10:27 Uhr)

3.2 Vertriebs- und Servicestrategie

Die im folgendem erarbeitete Vertriebs- und Servicestrategie erfasst die gegenwärtige Situation der Vertriebs- und Servicestrukturen des Unternehmens, sowie eine Einschätzung der Relevanz von CRM in den betroffenen Märkten. Die daraus resultierenden Ziele eines CRM Systems sind der Ausgangspunkt für die darauf folgende Konzeption.

3.2.1 Marktanalyse

Die Relevanz von Kundenbeziehungen für die Avionic Design GmbH zeigt sich, wenn man den Markt und seine Kommunikations- und Vertriebswege genau betrachtet. Dazu wird das Produktportfolio in drei Segmente unterteilt, welche im Folgenden genauer betrachtet werden.

IFE

IFE steht für In-Flight Entertainment und bezeichnet den Markt für Unterhaltungs- und Kommunikationselektronik in Verkehrsflugzeugen, welche für den Gebrauch durch die Passagiere entwickelt worden ist.²⁶ Avionic Design vertreibt in diesem Markt Touchscreen Monitore, Fernbedienungen und Tastenleisten, welche sowohl in größeren Passagier-, als auch Privatflugzeugen verwendet werden. Der einzige Partner mit dem Avionic Design in diesem Markt zusammen arbeitet ist derzeit die Lufthansa Technik, mit welchen in 2012 nach den Prognosen des Unternehmens ca. 30% des Umsatzes erwirtschaftet wird. Aufträge und Projekte werden in diesem Markt über Ausschreibungen in der Variante Request for Proposal (RFP) vergeben, d. h. der Kunde bezieht spezifische Angebote von den möglichen Anbietern.²⁷ Da es sich um Entwicklungsaufträge handelt, kann es je nach Umfang des Auftrags zu langen Zeitabständen zwischen Auftragsbestätigung und der Lieferung bzw. Installation der Geräte kommen.

Dieses Segment zeichnet sich durch einen einzigen bis wenige Kunden aus, welche langfristige Projekte mit dem Unternehmen pflegen und durch die Gewährleistung von 10 Jahren eine Lange Beziehung mit sich bringen.

²⁶ Vgl. Klußmann/Malik, 2012: S. 134

²⁷ Vgl. Ihlenburg, 2011: S. 142

Gesundheitswesen

Dieses Segment beinhaltet ein Produkt, welches als ganzheitliche Entertainment-Lösung vertrieben wird. Das med@com System wird in Krankenhäusern betrieben und setzt sich aus Patienten-Terminals, der dazugehörigen Software, der entsprechenden Infra- und Serverstruktur, sowie einem Abrechnungssystem, samt Kassenautomaten zusammen.

Das med@com System wird über Vertriebspartner an Krankenhäuser verkauft. Die derzeitigen Vertriebspartner sind: Avaya, Honeywell, H-Technik, Telba, Siemens Österreich, Rottmeier Patienten-TV, ATS und Euromicron. Nach den Prognosen des Unternehmens wird 2012 ca. 55% des Umsatzes in diesem Segment erwirtschaftet, wodurch es das wichtigste Segment der Avionic Design GmbH ist.

Der Vertrieb des Systems findet sowohl über Ausschreibungen, als auch frei von vergleichbaren Bedingungen statt. Abhängig davon, kann es zwischen 3 Monaten und 2 Jahren dauern, bis ein Auftrag erfolgreich akquiriert wurde. Die Installation und Wartung des Systems erfolgt in direkter Zusammenarbeit mit den Krankenhäusern. Trotz unterschiedlicher Gewährleistungsverträge über 5 bis 10 Jahre, sind die Erträge aus den Gewährleistungsverträgen im Verhältnis zu den Erträgen aus dem Verkauf der Geräte relativ gering.

Das Segment Gesundheitswesen definiert sich durch die Vertriebspartner von Avionic Design, die den Verkauf des Systems übernehmen. Avionic Design steht vor allem mit den Vertriebspartnern in Verbindung und hat nur in wenigen Fällen direkten Kontakt zu den Krankenhäusern.

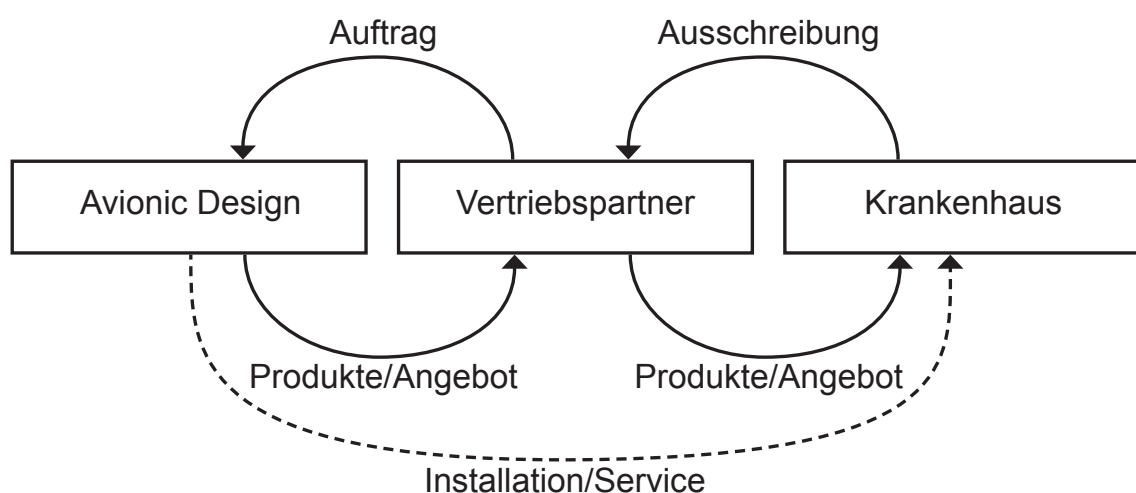


Abbildung 3: Avionic Design, Vertrieb im Gesundheitswesen

Embedded

Das Segment Embedded basiert hauptsächlich auf einem Computer Prozessor des Herstellers NVIDIA. Der Prozessor mit dem Namen Tegra 2 ist das Kernstück des von Avionic Design entwickelten Tamonten Prozessor-Moduls. Dieses Modul versteht sich als einzubettende Computer Hardware, um Steuerungsaufgaben eines größeren elektronischen Systems zu übernehmen.²⁸

Dank dem Tegra 2, zeichnet sich das Modul durch sehr hohe Leistung im Vergleich zu seiner Größe aus und findet Anwendung in elektronischen Automobilen oder digitalen Werbeflächen. Neben dem Tamonten Prozessor-Modul existiert mit dem Tamonten Eval-Board eine Plattform, welche die Umsetzung von Konzepten mit dem Prozessor-Modul vereinfacht. Unter Verwendung von Hardware Komponenten der Lattice Semiconductor Corporation, bildet das Eval-Board eine einfach Konfigurierbare Basis zur Verwendung des Tegra 2.

Aufträge und Projekte in diesem Segment werden durch die Partner NVIDIA und Lattice Semiconductor Corporation gewonnen. Interessenten für eingebettete Systeme richten sich direkt an die Hersteller entsprechender Hardwarekomponenten, welche Avionic Design als Partner zur Umsetzung des Konzeptes weiterempfehlen. Die Aufträge sind aufgrund der Entwicklungszeit und individueller Anpassungen verhältnismäßig lang terminiert. Der Zeitraum von der Akquise bis zur Lieferung beträgt häufig über sechs Monate.

Es wird 2012 nach den Prognosen 15% des Umsatzes in diesem Segment erwirtschaftet. Dieses Segment ist das neueste bei Avionic Design und ist in seiner Bedeutung tendenziell steigend.

Eine dauerhafte Schnittstelle zwischen den Herstellern und Avionic Design findet in den Werbemaßnahmen statt. Der größte Vertriebskanal für die Hersteller sind Fachmessen, auf welchen Avionic Design mit Anwendungsbeispielen auf den Ständen der Hersteller vertreten ist.

Embedded als Segment beschreibt sich durch eine sehr variable Kundschaft, da die Produkte nicht an eine Branche gebunden sind. Eine kleine Zahl von Partnern, mit welchen eng zusammen gearbeitet wird, definiert sowohl das Produkt als auch die Vermittlung des Kunden.

²⁸ Vgl. Hering/Modler, 2007: S. 189

Zusammenfassung

Zusammengefasst, weisen die drei Segmente spezifische Merkmale auf, welche auf die Notwendigkeit einer organisierten Steuerung der Kundenbeziehungen hinweisen.

Alle drei Segmente weisen eine überschaubare Anzahl von Partnern auf, zu welchen eine dauerhafte Beziehung besteht. In den Segmenten Gesundheitswesen und Embedded stehen die Partner in direktem Zusammenhang mit der Kunden- bzw. Projekt Akquise und machen in 2012 zusammen einen Umsatzanteil von ca. 70% aus.

Eine Datenbank über die Kunden und Projekte, sowie die Dokumentation einzelner Maßnahmen in den spezifischen Projekten, ist in diesem Zusammenhang von großem Nutzen. Die eigenen Vertriebs- und Servicemitarbeiter können auf einem Wissenstand gehalten werden, während die Vertriebspartner den Stand der einzelnen Projekte kennen und alle Maßnahmen nachvollziehen können. Andersherum haben die Vertriebspartner die Möglichkeit eigene Informationen zu Projekten in das CRM einzuspeisen und Avionic Design über Verträge, Angebote oder andere Informationen bezüglich des Kunden in Kenntnis zu setzen.

Das verkürzen dieser Kommunikationswege, bietet einen Komfort für die Vertriebspartner und Zeitersparnis für Avionic Design. Hier von würde in erster Linie das Segment Gesundheitswesen profitieren. Die Dreiecksbeziehung zwischen dem Vertriebspartner, dem Kunden und Avionic Design, könnte durch die Unterstützung eines CRM Systems wie folgt aussehen:

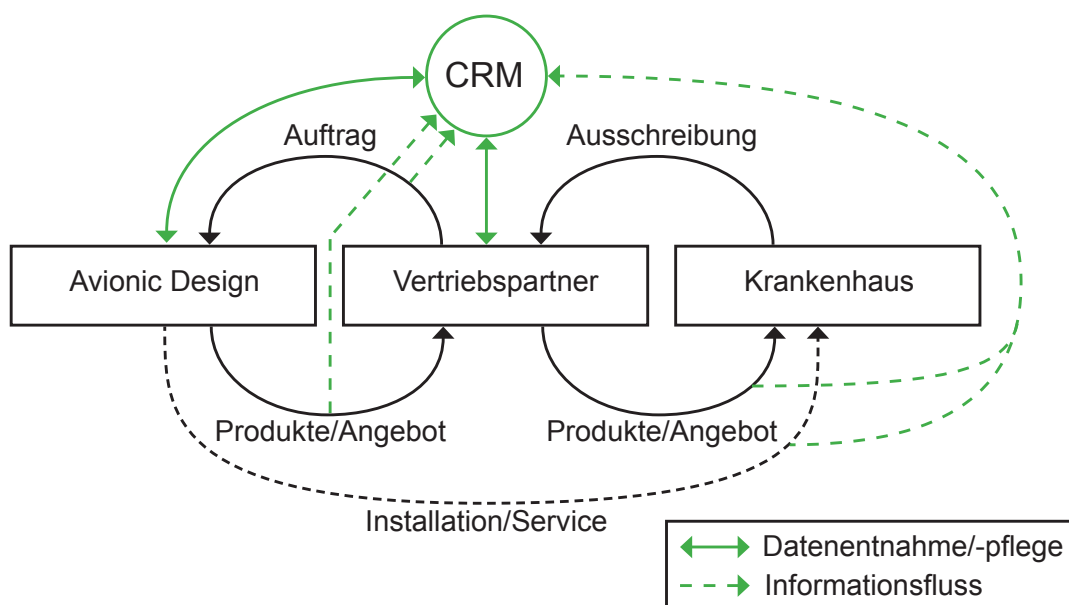


Abbildung 4: Avionic Design, Vertrieb im Gesundheitswesen unter Verwendung von CRM Software

Ein Großteil der Kommunikation zwischen den drei Parteien würde dokumentiert und im CRM erfasst werden. Während Avionic Design das CRM verwaltet und dementsprechend vollen Zugriff auf alle Daten hätte, wird dem Vertriebspartner der Zugriff lediglich auf die für ihn relevanten Projekte gewährt. So gewinnt die Kommunikation gleichzeitig an Qualität und Geschwindigkeit.

3.2.2 Prozessanalyse

Um die Ziele eines CRM Systems und seiner Implementierung zu benennen, werden neben dem Umfeld auch die internen Prozesse von Avionic Design betrachtet. Da für spezifisches Marketing kein Personal eingestellt ist, sind der Vertrieb und Service die zu untersuchenden Abteilungen. Zur übersichtlichen Darstellung der Prozessabläufe werden die einzelnen Schritte sowohl visualisiert, als auch beschrieben.²⁹

Vertrieb

Die Vertriebsabteilung bei Avionic Design beläuft sich auf zwei Mitarbeiter, welche sich auf die Segmente Gesundheitswesen und Embedded konzentrieren. Das Segment IFE wird von der Geschäftsführung persönlich betreut. Eine ausführliche Beschreibung des SOLL Zustands der Vertriebsprozesse ist vom Qualitätsmanagement vorgegeben. Diese Vorgabe beinhaltet jedoch Punkte, wie zum Beispiel ein CRM System, welche bis zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht implementiert worden sind.

Die komplette Auftragsabwicklung umfasst mehrere Phasen, zu welchen die unterschiedlichen Abteilungen eine bestimmte Zugehörigkeit aufweisen. Der Vertrieb umfasst dabei die ersten 4 Phasen, welche in allen vertrieblichen Prozessen durchlaufen werden müssen.

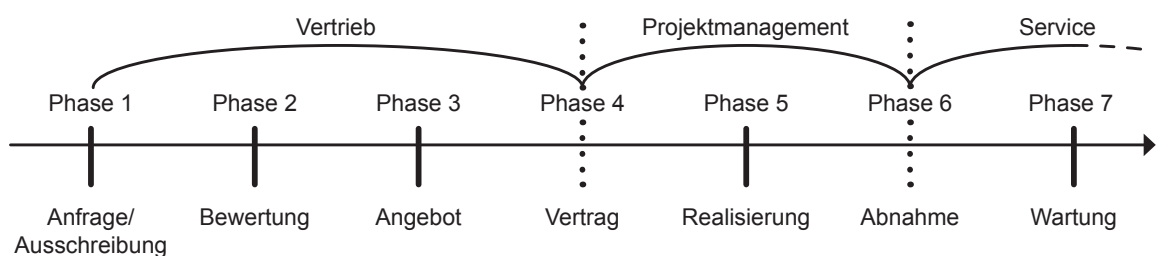


Abbildung 5: Avionic Design, Grobübersicht zu den Phasen der Auftragsabwicklung

Die erste Phase umfasst die Anfrage des Kunden bzw. die Teilnahme zur Ausschreibung. Je nach Segment und Umfang beginnt die auftragsspezifische Kommunikation mit dem Kunden oder Vertriebspartner. Die Erfassung der Kundendaten, sowie die langfristige Begleitung des Auftrags wird in den Vorgaben des Qualitätsmanagements durch ein CRM-System bestimmt.³⁰ Derzeitig findet die Dokumentation der Kundendaten und Vorgänge in dieser Phase jedoch lediglich per Archivierung der E-Mails statt.

In der zweiten Phase des Vertriebsprozesses wird das Projekt fertigungsplanerisch und kaufmännisch hinsichtlich seiner Machbarkeit und Wirtschaftlichkeit bewertet. Im Falle eines Entwicklungsauftrags müssen weitere Bewertungen im Bezug auf die technische Umsetzung und Entwicklungskapazitäten durchgeführt werden. Die kaufmännische Bewertung ist die einzige, welche von den Vertriebsmitarbeitern direkt durchgeführt wird. Die weiteren Faktoren werden von den jeweiligen Abteilungen überprüft.³¹ Die Bewertungen werden derzeitig nicht dokumentiert und nur für den temporären Gebrauch festgehalten.

Die dritte Phase beginnt mit der Abstimmung der Angebotsinhalte. Diese müssen ggfs. an die Anfrage des Kunden angepasst werden, sofern die Bewertungen der zweiten Phase dies erfordern. Es wird entsprechend der Machbarkeit und Kapazitäten das Angebot zusammen mit dem Kunden angeglichen. Sollten alle Unklarheiten beseitigt sein, wird ein Angebot erstellt und verhandelt. Das Angebot entsteht aus der Preisliste heraus, welche als Excel-Tabelle vorliegt. In diesem Format wird das Angebot ebenso zum Kunden geschickt, wie auch auf den Unternehmens internen Servern abgelegt.

Sobald ein Angebot überprüft und freigeben ist, wird in der vierten Phase des Vertriebsprozesses ein Vertrag aufgesetzt. Nach dem erfolgreichen Abschluss des Vertrags, kann dieser archiviert werden und der Auftrag wird an das Projektmanagement übergeben. Von dort aus wird das Projekt über die Software Flyspray verwaltet. Der Vertriebsprozess ist mit diesem Schritt beendet.

Die vier Phasen des Vertriebsprozesses sind in dem folgenden Schaubild verdeutlicht. Es wird veranschaulicht, welche Abteilung in den einzelnen Schritten verantwortlich ist und auf welche Weise der Vorgang dokumentiert wird.

³⁰ Vgl. Interne Prozessdokumentation "Vertrieb" (Siehe Anlagen)

³¹ Vgl. Interne Prozessdokumentation "Vertrieb" (Siehe Anlagen)

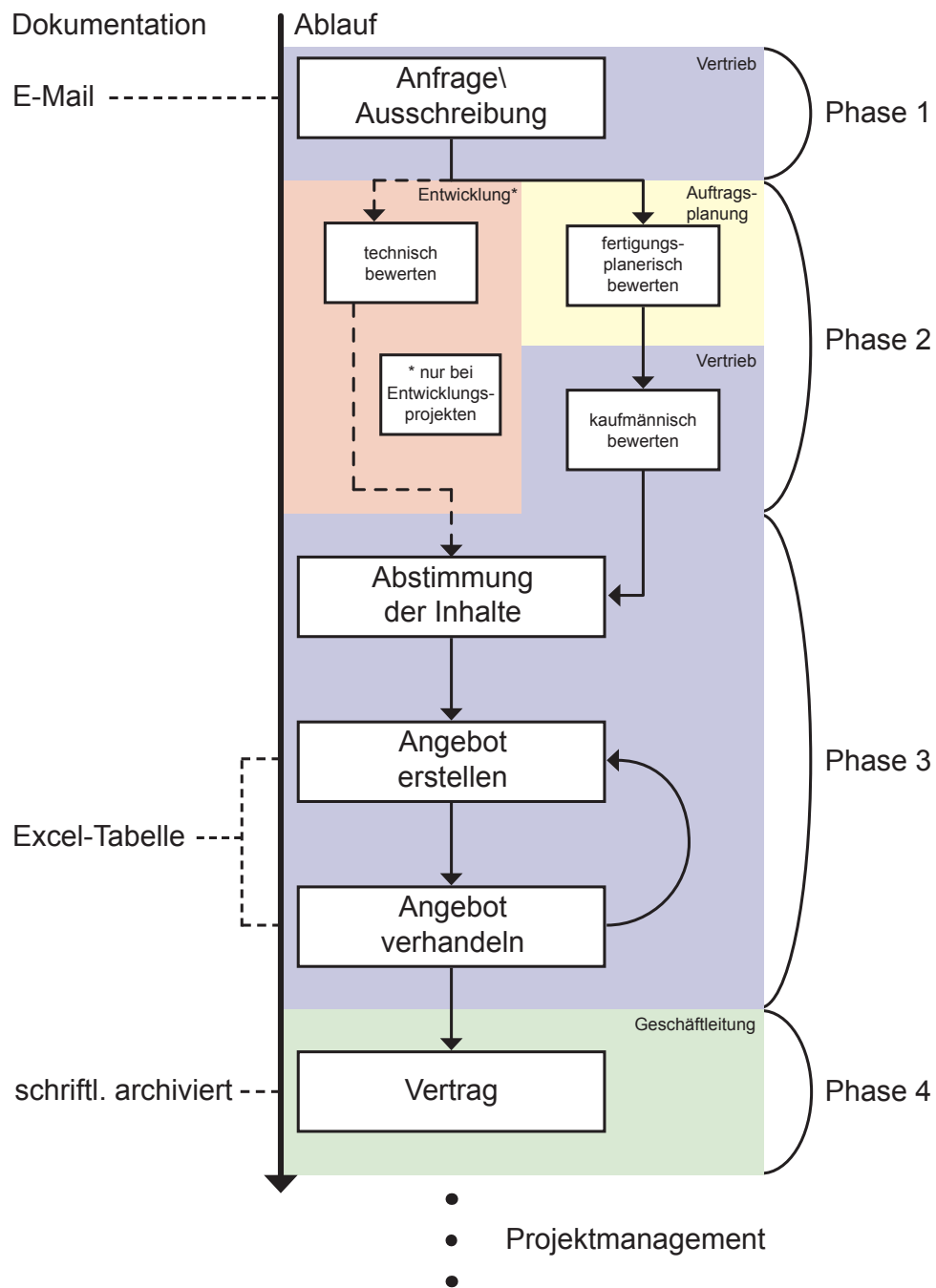


Abbildung 6: Avionic Design, Übersicht der Arbeitsschritte im Vertriebsprozess

Im Gesundheitswesen wird der gesamte Vertriebsvorgang über die Vertriebspartner gehandhabt, weshalb Avionic Design im Normalfall erst zur Installation der Geräte mit den Krankenhäusern in Kontakt tritt. Im Segment Embedded stehen die Mitarbeiter direkt im Kontakt mit den Kunden. Die Mitarbeiter im Vertrieb sind keinen bestimmten Kunden bzw. Vertriebspartnern zugewiesen. Dementsprechend sind auch bezüglich der Aufträge keine festen Zuordnungen und Verantwortungen gesetzt.

Service

Im Service arbeiten ebenfalls zwei Mitarbeiter, welche die Störungen der Produkte im Gesundheitswesen bearbeiten. Störungen der Produkte aus den anderen Segmenten werden Aufgrund geringerer Quantität gesondert behandelt.

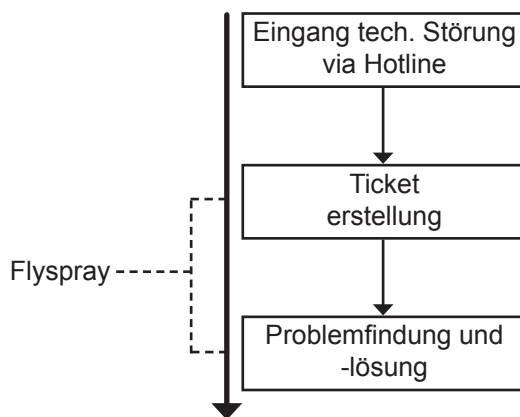


Abbildung 7: Avionic Design, Service-Dokumentation

Zur Kontaktaufnahme mit Avionic Design steht dem Kunden eine Hotline zur Verfügung. Ein Ticket-System hält über die Software Flyspray jede Kontaktaufnahme des Kunden elektronisch fest. Durch die manuelle Eingabe des Mitarbeiters können so die wichtigsten Informationen der technischen Störung dokumentiert werden.

Technisch ist es den Servicemitarbeitern möglich über eine VPN Verbindung auf das System im Krankenhaus zuzugreifen, um von dort den Fehler ausfindig zu machen.

VPN steht für „virtuelles privates Netzwerk“ und ist ein Verfahren um mindestens zwei Netzwerke über eine normalerweise unsichere Verbindung, in diesem Fall das Internet, geschützt miteinander zu verbinden.³²

Auf Grund der überschaubaren Anzahl an Kunden und Vertriebspartner, zu welchen jedoch langfristige Projekte gehören, bestehen zwischen den Ansprechpartnern und den eigenen Servicemitarbeitern vertraute Verhältnisse. Die Resonanz der Kunden auf die Betreuung ist demnach bekannt, findet allerdings keinen Platz in der Dokumentation der Service-Prozesse.

Technische Störungen aus den Segmenten IFE und Embedded werden von der Dokumentations-Abteilung gesondert behandelt. Die ebenfalls für Qualitätskontrolle zuständige Abteilung, bearbeitet die Störungsfälle aus den beiden Segmenten. Aufgrund der Komplexität des Systems, stellt der Service im Gesundheitswesen einen deutlich höheren Aufwand dar. Die Servicefälle aus dem Segment IFE werden im CRM System der Lufthansa Technik dokumentiert, auf welches die Mitarbeiter von Avionic Design zugriff haben.

³² Vgl. Spennberg, 2010: S. 1

Zusammenfassung

Zusammengefasst zeigt der IST Zustand der Vertriebs- und Serviceprozesse, dass eine kleine Zahl von Kunden bzw. Vertriebspartner zu einer ebenfalls überschaubaren Anzahl an Geschäftsfällen, mit dementsprechend großer Bedeutung für das Unternehmen, betreut werden. Zwei Mitarbeiter je Abteilung betreuen ohne feste Zuständigkeit Kunden und Projekte, wie es die Situation erfordert. Sowohl Service- als auch Vertriebsmitarbeiter haben auf Grund der langen Bekanntschaft, persönliche Verhältnisse zu den Kunden. Im Vertrieb werden Prozesse und Kundendaten manuell dokumentiert und sind in Form von E-Mails und Excel-Tabellen nur begrenzt und umständlich für andere Mitarbeiter ersichtlich. Ein bedeutender Schritt im Vertriebsprozess, welcher die Bewertung der Aufträge beinhaltet, wird in keiner Weise festgehalten und wird nur temporär getätigt.

Der Service dokumentiert über das Ticketsystem der Software Flyspray alle Vorgänge und stellt die Informationen anderen Nutzern zur Verfügung. Dieser Vorgang beschränkt sich auf das Gesundheitswesen, da die Partner und Kunden aus den anderen Segmenten eigenständige Systeme dazu nutzen.

Der SOLL Zustand des Vertriebsprozesses wird vom Management vorgegeben, aufgrund fehlender Dokumentation, allerdings nicht entsprechend durchgeführt.

3.2.3 Zieldefinition

Die Analyse des Marktes hat die Relevanz von gesteuerten und kontrollierten Kundenbeziehungen in Form von Customer Relationship Management aufgezeigt. Die Beziehung zu den Partnern ist in 2 von 3 Segmenten von besonderer Bedeutung, da diese in direkten Zusammenhang mit dem Absatz der Produkte stehen. Langfristige Beziehungen zum Kunden, sowie die Bedeutung einzelner Beziehungen, machen ein sorgfältigen Umgang mit den Partnern und Kunden unumgänglich.

Die Analyse des IST Zustandes von den Vertriebs- und Serviceprozessen verdeutlicht, dass bei Avionic Design im Vertrieb die Dokumentation der Vorgänge vernachlässigt wird und in keiner Weise zur internen Absprache dienlich ist.

Das Primärziel der Implementierung eines CRM Systems sollte daher in diesem Fall sein, den Vertriebsprozess zu unterstützen und eine saubere Dokumentation aller relevanten Vorgänge zu ermöglichen. Es muss bestimmten Mitarbeitern möglich sein, die Informationen zu Projekten ohne großen Aufwand abzurufen. So wird die interne Kommunikation entlastet und dem Vertrieb ermöglicht alle Auftragsbezogenen Daten zurückzuverfolgen. Die auftragsbezogenen Informationen aus dem Projektmanage-

ment und Service, fließen dabei in die Datenbank des CRMs durch den Export der Daten aus der Software Flyspray mit ein. Diese Faktoren des Operativen CRM sind das primäre Ziel des zu implementierenden Systems.

Bei korrekter Erfüllung des primären Ziels und der damit einhergehenden Dokumentation der Vorgänge, deduziert sich als sekundäres Ziel die Einbindung der Vertriebspartner aus dem Gesundheitswesen. Die Vertriebspartner sollen so die Möglichkeit erhalten die Prozesse zu ihren Aufträgen mit zu verfolgen. Neben der Transparenz, die das Unternehmen seinen Partnern damit bietet, können Auftragspezifische Dokumente zentral zur Verfügung gestellt und Feedbacks abgegeben werden.

Als tertiäres Ziel nimmt das CRM System seine durch das Qualitätsmanagement bereits bestimmte Aufgabe ein. Das CRM muss langfristig durch die Dokumentation der Daten, wie im Primärziel beschrieben, zur Auswertung und Analyse der Kunden- und Auftragsdaten dienlichen sein. Hierzu ist ebenfalls das Feedback der Vertriebspartner relevant.³³ Auf ein komplettes Dataware-House wird zu diesem Zwecke bewusst verzichtet, da der Aufwand von Installation und Pflege der Software, dem derzeitigen Nutzen nicht gerecht werden würde.

Es lassen sich somit drei Ziele zusammenfassen, welche durch die Implementierung des CRM Systems erreicht werden sollen.

- 1) Primärziel: **Unterstützung der Vertriebsprozesse** (Operatives CRM)
 - a. Dokumentation der Vertriebsprozesse
 - b. Einbindung des CRMs in die vertrieblichen Vorgänge
- 2) Sekundärziel: **Integration der Vertriebspartner** (Kollaboratives CRM)
 - a. Bereitstellen von Auftragsinformationen
 - b. Einbindung einer Feedbackfunktion
- 3) Tertiärziel: **Auswertung der Kunden-/Auftragsdaten** (Analytisches CRM)
 - a. Analysen und Berichterstattung
 - b. Langfristiges Verfolgen der Kundenbeziehung

³³ Vgl. Interne Prozessdokumentation "Vertrieb" (Siehe Anlagen)

3.3 Konzeption

Im Folgenden werden die zuletzt definierten Ziele des CRM Systems konzeptionell an die Prozesse des Unternehmens angepasst. Zuerst wird das zu erreichende CRM System in einem Soll-Konzept dargestellt und wie es im Falle einer erfolgreichen Implementierung funktionieren soll. Darauf hin werden bestimmte Maßnahmen zu den Zielen definiert und organisatorische Abläufe dementsprechend neu gestaltet. Die Konzeption und die sich daraus ergebenden Maßnahmen sind Grundlage für die Auswahl einer bedarfsgerechten und auf das Unternehmen abgestimmten Software.

3.3.1 Soll-Konzept

Im Fall einer erfolgreichen Implementierung ist zu erwarten, dass das CRM System alle Auftragsbezogenen Informationen in sich sammelt. Der Vertriebsmitarbeiter dokumentiert den Kontakt mit den Kunden, während der dazu nötige Aufwand auf ein Minimum begrenzt ist. Da das CRM System an den E-Mail-Account des Mitarbeiters angeschlossen ist, erkennt es automatisch den Sender einer E-Mail und weist sie so dem entsprechenden Kunden im CRM zu. Der Mitarbeiter kann die E-Mail an ein bestimmtes Projekt zuweisen, um sie vollständig im CRM abzulegen. Die E-Mails werden in diesem Fall redundant archiviert. Sie stehen sowohl im CRM, als auch im üblichen E-Mail-Account des Mitarbeiters zu Verfügung. Das CRM ist so konfiguriert nur jene E-Mails zu sichern, welche auch von eingetragenen Kunden gesendet worden sind.

Telefonate, Besprechungen und andere Aktivitäten werden von den Vertriebsmitarbeitern auftragsspezifisch im CRM dokumentiert. Ebenso werden die Informationen zu den Bewertungen manuell eingegeben.

Die Preisliste wird in dem CRM System gepflegt, so dass von der Software aus die Angebote geschrieben werden können. Hierdurch archiviert das System automatisch alle erstellten Angebote und weist sie den entsprechenden Aufträgen zu. Auch in diesem Schritt kommt durch die Archivierung der Angebote kein zusätzlicher Aufwand auf die Mitarbeiter zu. Durch die vereinfachte Erstellung, ist es den Vertriebsmitarbeitern noch schneller möglich, Angebote zu verschicken.

Abgesehen von den vertrieblichen Prozessen sind auch Daten aus dem Projektmanagement und Service im CRM gesichert. Das CRM System greift in regelmäßigen Abständen automatisch auf die Datenbank der Software Flyspray zu und holt sich die aktuellen Daten zu den Projekten und Servicefällen. Die Eingabe der Daten aus den beiden Bereichen erfolgt weiterhin über Flyspray, um von Servicemitarbeitern und Projektmanagern keine unnötigen Umstellungen zu fordern.

Vertriebspartner aus dem Gesundheitswesen haben persönliche Zugangsdaten, um die Vorgänge zu den relevanten Aufträgen mit zu verfolgen. Zusätzlich bietet sich Ihnen die Möglichkeit Feedback zu geben, welches direkt im CRM System festgehalten wird.

Das ganzheitlich mit Daten bestückte CRM System dient der Analyse von Auftragsdaten in Form von Absatzprognosen, Auswertungen der Feedbacks und Bewertungen der Kundenwerte. Die Auswertungen können abteilungsübergreifend genutzt werden und sind Relevant für die unternehmensstrategischen Entscheidungen.

3.3.2 Maßnahmen und Anpassungen

Um das Soll-Konzept umzusetzen und die definierten Ziele zu erreichen, sind konkrete Maßnahmen und Anpassungen in den Arbeitsprozessen nötig.

Die Mitarbeiter auf die Anwendung der Software zu sensibilisieren, ist eine der wichtigsten Herausforderungen bei der Implementierung eines CRM Systems.³⁴ In persönlichen Gesprächen wird daher den Mitarbeitern die Anwendung der Software erläutert und deren Bedeutung nahe gelegt. Diese Maßnahme wird im späteren Verlauf dieser Arbeit gesondert dargestellt.

In technischer Hinsicht hat die im Primärziel festgehaltene Dokumentation der Vertriebsvorgänge und Einbindung des CRMs in die vertrieblichen Vorgänge oberste Priorität. Zu diesem Zweck sind spezifische Maßnahmen notwendig.

- Die Einbindung des E-Mail-Accounts in das CRM System erfordert die Möglichkeit, von der CRM Software auf den Microsoft Exchange Server des Unternehmens zuzugreifen. Microsoft Exchange ist eine Software, welche die E-Mail-Dienste von Microsoft Outlook um gemeinsame Kalender, Termin- und Aufgaben Planung und zentrale Adressverwaltung erweitert.³⁵ Es ist eine gängige Funktion aktueller CRM Software E-Mail-Accounts über einen Microsoft Exchange Server zu integrieren.
- Die Einbindung der Projekt- und Servicedaten aus der Software Flyspray, ist die technisch schwierigste Maßnahme. Flyspray speichert seine Daten in einer MySQL

³⁴ Vgl. Hubschneider/Sibold, 2007: S. 22

³⁵ Vgl. Bildner, 2010: S.12

Datenbank. MySQL ist ein kostenloses und weitverbreitetes Datenbanksystem.³⁶

Sollte es nicht möglich sein eine CRM Software zu finden, welche den Datenimport aus MySQL als Leistung integriert hat, ist es notwendig, dass CRM System selbst auf Basis von MySQL zu betreiben. Der Transport von Daten zwischen zwei MySQL Datenbanken ist über simple Programmierungen realisierbar.

- Die Möglichkeit Angebote aus dem CRM System heraus zu schreiben, erfordert eine entsprechende Funktion der Software, welche sowohl die Verwaltung einer Preisliste, wie auch das Erstellen des Angebotes beinhaltet. Die aktuelle Preisliste muss hierzu manuell in das CRM eingepflegt werden, um dort weiter verwaltet werden zu können.

Die Software knüpft an bestimmte Punkte der Vertriebsprozesse an. Zur erfolgreichen Implementierung des CRM Systems ist die vollständige Aufnahme der Software im Workflow der Vertriebsmitarbeiter notwendig. Die wichtigste Maßnahme um dieses Ziel zu erreichen, ist es den Mitarbeitern einen leichten Einstieg in die Anwendung zu ermöglichen und dessen Bedeutung zu erläutern. Zu diesem Zweck wird den beiden Vertriebsmitarbeitern, wie bereits erwähnt, in einem persönlichen Gespräch die Anwendung und Bedeutung des CRM Systems nahe gelegt. Die vorhandenen Vertriebsprozesse müssen sich an folgenden Stellen anpassen:

- Während der Anfrage/Ausschreibung eines Projektes, muss der zuständige Vertriebsmitarbeiter das entsprechende Projekt in der CRM Software anlegen. Innerhalb der Software wird das Projekt, samt eingeschätzter Erfolgswahrscheinlichkeit und anderer Daten an den jeweiligen Kunden verknüpft.
- Ebenso müssen die darauf folgenden Bewertungen manuell von den Vertriebsmitarbeitern zu den Projekten geschrieben werden. Die aus den anderen Abteilungen erhaltenen Informationen werden dazu von den Vertriebsmitarbeitern gesammelt und eigenständig in die Software eingepflegt. Je nach Art und Umfang des Auftrags, kann die Bedeutung dieses Schrittes variieren.
- Das Angebot für den Kunden wird direkt aus der CRM Software heraus erstellt, weshalb sich dieser Schritt für die Mitarbeiter nur durch die Optik ändert. Ebenso werden Änderungen in den Preislisten direkt im CRM vorgenommen. Das Angebot wird von der Software automatisch archiviert und dem entsprechenden Auftrag und Kunden zugewiesen. Diese Änderung im Vertriebsprozess ist von besonderer Bedeutung, da die Vertriebsmitarbeiter hierdurch keine andere Möglichkeit haben, als

³⁶ Vgl. Dyer/Schulten, 2006: S. IX

das CRM System aktiv zu nutzen, was die Annahme der Software im Workflow vereinfacht.

- Die aus dem Projektmanagement und Service archivierten Daten, werden automatisch aus der Software Flyspray importiert. Dieses erzeugt weder für den Vertrieb, noch für das Projektmanagement oder den Service zusätzlichen Aufwand.
- Der gesamte E-Mail-Kontakt der Vertriebsmitarbeiter wird durch das CRM geprüft und automatisch den Kunden zugewiesen. Auch hier entsteht kein zusätzlicher Aufwand für die Mitarbeiter.

Die Umstellung der Prozesse wird minimal gehalten und weitgehend automatisiert, um einen möglichst geringen Aufwand für die Vertriebsmitarbeiter zu erzeugen und die Implementierung der Software zu vereinfachen.

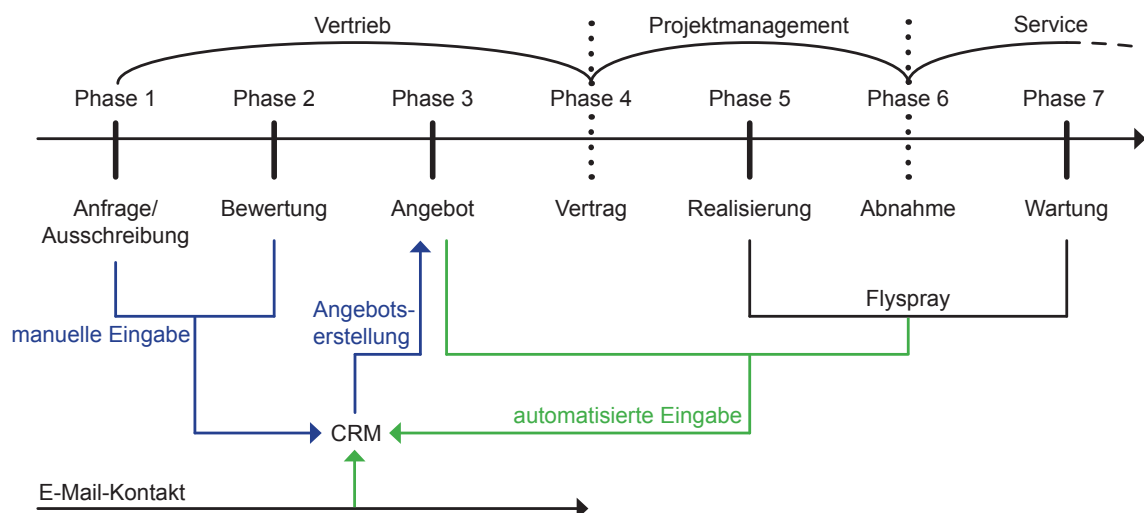


Abbildung 8: Avionic Design, CRM Pflege in den Phasen der Auftragsabwicklung

Die Übersicht zeigt alle Schnittstellen des CRMs in den einzelnen Phasen der Auftragsabwicklung. Sie berücksichtigt lediglich den Teil des Operativen CRMs und damit das Primärziel der Implementierung. Das Analytische und Kollaborative CRM findet in dieser Übersicht keine Beachtung.

Der externe Zugriff auf das CRM ist vorerst den Vertriebspartnern aus dem Gesundheitswesen vorbehalten. Durch die aktuellen Projekt und Service Informationen aus der Software Flyspray, bietet sich für die Partner aus diesem Segment der größte Vorteil. Zu der bereits dargestellten Maßnahme der Integration von Flyspray, ist es demnach lediglich nötig entsprechende Benutzer in der CRM Software anzulegen und die spezifischen Zugriffsrechte zu bestimmen. Die Funktion zur Abgabe von Feedback ist als Voraussetzung in der Software zu betrachten und ist zur Qualitätssicherung nötig. Die

Übergabe der Zugriffsrechte an die Vertriebspartner erfolgt mit einer kurzen Erläuterung des Vorhabens und Nutzens.

Die Auswertung und Analyse gesammelter Kunden- und Auftragsdaten setzt einen gewissen Datenbestand voraus, weshalb die kontinuierliche Anwendung der Software als Maßnahme zu betrachten ist. In Folge einer erfolgreichen Implementierung sind Forecasts und Pipeline Analysen möglich. Der Forecast ist eine Umsatzvorschau, welche unter der Einbeziehung möglicher Einflüsse eine möglichst genaue Umsatzprognose geben soll. Als Pipeline werden in diesem Zusammenhang Projekte bezeichnet, welche mit einer geringeren Erfolgswahrscheinlichkeit als 50% eingeschätzt werden und dementsprechend erst zu einem späteren Zeitpunkt qualitativ bewertet werden können. Diese Formen der Analyse sind Grundlagen, welche jede seriöse CRM Software beinhaltet.³⁷

3.4 Systemauswahl

Die Systemauswahl erfolgt anhand von zwei Kriterienkatalogen, dessen Ansprüche sich aus den Maßnahmen und Anforderungen des Konzeptes ergeben.

Im Grob-Kriterienkatalog werden in vier Bereichen die Rahmenbedingungen und gleichzeitig Ausschlusskriterien festgelegt. Der Bereich Strategie bestimmt die aus der Unternehmensstrategie deduzierten Hauptfunktionalitäten und Projektvorgaben. Der Bereich System-Architektur beinhaltet die Grundvoraussetzungen an technischen Anbindungsmöglichkeiten zu vorhandenen Systemen, während der Bereich Funktionen das Minimum im Leistungsspektrum vorgibt. Das Soll-Mengengerüst beschreibt den erwarteten Umfang in der Anwendung der Software. Die im Grob-Kriterienkatalog ermittelten Punkte dienen als Checkliste zur schnelleren Vorauswahl.³⁸

Im Detail-Kriterienkatalog wird der vorher aufgestellte Grob-Kriterienkatalog verfeinert und es werden im Detail die Anforderungen für die entsprechende Software bestimmt. Das mehrstufige Auswahlverfahren dient sowohl der Übersichtlichkeit, als auch der Gewichtung bestimmter Punkte, welche bereits im Grob-Kriterienkatalog als Ausschlusskriterium dienen.³⁹

³⁷ Vgl. Bucher/Rosche/Weber/Widl, 2004: S.17 ff.

³⁸ Vgl. Arens, 2004: S.310 f.

3.4.1 Grob-Kriterienkatalog

Strategie	
Dokumentation der vertrieblichen Vorgänge	Als Ausgang für strukturiertere Vertriebsprozesse und einer kontrollierten Kommunikation mit den Kunden, ist die Dokumentation der vertrieblichen Vorgänge von größter Bedeutung.
Aktive Einbindung der Vertriebspartner	Zur Steigerung der Qualität und Transparenz Projektbezogener Vorgänge, sowie zur Qualitätskontrolle, haben Vertriebspartner die Möglichkeit Informationen abzurufen und Feedback zu geben.
System-Architektur	
Anbindung an MySQL (Flyspray)	Voraussetzung zum Abrufen von Projekt und Service Informationen, sowie dem Einbinden der Vertriebspartner.
Anbindung an Microsoft Exchange	Voraussetzung zum Einbinden der E-Mail-Accounts und der automatischen Zuweisung und Archivierung von E-Mails im CRM.
Funktionen	
Angebots-System	Voraussetzung zur automatisierten Ablage von Angeboten im CRM und Unternehmens internen Bindung an die Software.
Basis Analysewerkzeuge	Voraussetzung zur Analyse gewonnener Kundendaten.
Feedback-System	Voraussetzung zur Qualitätskontrolle, sowie dem Einbinden der Vertriebspartner.
Soll-Mengengerüst	
Anzahl der Nutzer	Ca. 5 Nutzer
Anzahl der Vertriebspartner	Ca. 10 Vertriebspartner
Anzahl der zu verwaltenden Projekte	Ca. 50 laufende Projekte

Tabelle 1: Grob-Kriterienkatalog zur Systemauswahl

Der Grob-Kriterienkatalog spiegelt die Maßnahmen des Konzeptes als Anforderungen wieder und beinhaltet die Grundvoraussetzungen einer entsprechenden CRM Software.

3.4.2 Detail-Kriterienkatalog

Kriterium	Bewertung
Anwendungsspezifische Kriterien	
Erfassung von Kundendaten	3
Kundensegmentierung	3
Verwaltung von Verkaufschancen	3
Verwaltung der an den Kunden verkaufte Produkte	3
Verwaltung von Projekten (Darstellung)	3
Verwaltung von Service-Fällen (Darstellung)	3
Übersicht der Mitarbeiteraktivitäten	2
Workflows definieren	2
Verwaltung von Angeboten	3
Produktkatalog	3
Angebote schreiben	3
Notizen und Dokumente hochladen	2
Forecast	3
Pipelineanalyse	3
Erfassung des Kundenwerts	2
Verwaltung von Zugriffsrechten	3
Feedback-System für Nutzer der Software (Vertriebspartner)	3
Technische Kriterien	
Daten Import (MySQL)	3
Synchronisation mit Groupware-Apps (Microsoft Exchange)	3
E-Mail Korrespondenz	3
Daten Export	1
Sonstiges	
Individualisierbarkeit von Datensätzen	2
Spezielle Branchenkompetenz	2
Mehrsprachigkeit	1
Mobiler Zugriff	1

Tabelle 2: Detail-Kriterienkatalog zur Systemauswahl

Der Detail-Kriterienkatalog enthält alle benötigten und gewünschten Voraussetzungen für die auszuwählende Software. Der Katalog ist so gestaltet, dass die genannten Anforderungen so konkret formuliert sind, dass eine Beurteilung des Leistungsspektrums unterschiedlicher Softwarehersteller möglich ist.⁴⁰ Die Bewertung der Kriterien richtet sich nach der Relevanz zur Erfüllung der im Konzept bestimmten Maßnahmen. Mit der Relevanz des Kriteriums steigt die Höhe des Bewertungs-Faktors.

⁴⁰ Vgl. Arens, 2004: S.311

3.4.3 Systemauswahl

Bevor eine engere Auswahl an Anbietern auf die Erfüllung des Detail-Kriterienkatalogs hin untersucht wird, findet eine Vorauswahl statt. Die im Grob-Kriterienkatalog erwähnten Ausschlusskriterien dienen hierzu der groben Auslese, d. h. jede Nichterfüllung eines Ausschlusskriteriums führt zur Ausscheidung des Anbieters.⁴¹ Unter weiterer Betrachtung der Unternehmensgröße und Kosten der Software ist die Zahl der Potentiellen Systeme schnell eingegrenzt.⁴²

Die Software Lösungen im CRM Bereich werden zumeist mit umfangreichen Beratungsdienstleistungen angeboten. Diese beinhalten Prozessanalysen und individuelle Konzeptgestaltungen für den Kunden. Diese Dienstleistungen werden in einem Pflichtenheft dokumentiert und dienen der erfolgreichen Implementierung eines CRM Systems. Da diese Arbeit inhaltlich mit einem Pflichtenheft mindestens gleichzusetzen ist, ist die Inanspruchnahme solcher Dienstleistungen überflüssig. Jene Anbieter, welche die Beratung und gemeinsame Konzeption voraussetzen, sind demnach von der engeren Auswahl ausgeschlossen.

Nach der manuellen Selektion von über 50 Anbietern, haben sich unter Berücksichtigung der Voraussetzungen des Grob-Kriterienkatalogs 3 Anbieter bzw. Softwares herausgestellt, welche die Anforderungen erfüllen und die entsprechenden Rahmenbedingungen bieten.

- CAS Software AG (CAS genesisWorld)
- SugarCRM Inc. (SugarCRM Professional Edition)
- Microsoft (Microsoft Dynamics CRM)

In der folgenden Tabelle sind die drei Favoriten auf alle Faktoren des Detail-Kriterienkatalogs hin untersucht und bewertet worden. Ausgehend davon ob eine Funktion ausreichend Vorhanden ist, wird der Software diese Funktion in der Übersicht angerechnet.

⁴¹ Vgl. Arens, 2004: S. 311

⁴² Vgl. Schmidt/Salm, 2011: S. 16

Kriterium	Bewertung	CAS	Sugar	MS Dyn.
Anwendungsspezifische Kriterien				
Erfassung von Kundendaten	3	X	X	X
Kundensegmentierung	3	X	X	X
Verwaltung von Verkaufschancen	3	X	X	X
Verwaltung von Projekten (Darstellung)	3	X	X	X
Verwaltung von Service-Fällen (Darstellung)	3	X	X	X
Übersicht der Mitarbeiteraktivitäten	2	X	X	X
Workflows definieren	2	X	X	X
Produktkatalog	3	X*	X	X
Angebote schreiben	3	X*	X	X
Notizen und Dokumente hochladen	2	X	X	X
Forecast	3	X	X	X
Pipelineanalyse	3	X	X	X
Verwaltung von Zugriffsrechten	3	X	X	X
Feedback-System für Nutzer der Software (Vertriebspartner)	3		X*	
Technische Kriterien				
Daten Import (MySQL)	3	X	X	X**
Synchronisation mit Groupware-Apps (Microsoft Exchange)	3	X	X	X
E-Mail Korrespondenz	3	X	X	X
Daten Export	1	X	X	X
Sonstiges				
Individualisierbarkeit von Datensätzen	2	X	X	X
Spezielle Branchenkompetenz	2			
Mehrsprachigkeit	1	X	X	X
Mobiler Zugriff	1	X	X	X
Summe		44	50	47
		* 50	* 53	** 50
Lizenzkosten (Nutzer pro Monat)		23,50 €	24 €	40,25 €
		* 38,20 €	* 49 €	

Tabelle 3: Vergleich der engeren Auswahl

* Funktion nur durch kostenpflichtige Erweiterungen enthalten.

** Entwicklungsaufwand

Nach dem Vergleich der drei Favoriten, fällt die Wahl der zu implementierenden Software auf SugarCRM Professional.

SugarCRM Professional ist die kleinste der kostenpflichtigen Produktvarianten von SugarCRM. Der Hersteller der Software ist der am schnellsten wachsende Anbieter von CRM Software und ist letztes Jahr mehrfach ausgezeichnet worden.⁴³

SugarCRM Professional erfüllt nahezu alle der geforderten Kriterien des Detail-Kriterienkatalogs. Im Verhältnis zu den Kosten ist das Leistungsangebot von SugarCRM Professional, verglichen zu den anderen Favoriten, sehr gut. Zusätzlich hat sich während der Kontaktaufnahme zu den unterschiedlichen Anbietern die SugarCRM Inc. als das Unternehmen mit der schnellsten und kompetentesten Beratung herausgestellt.

Trotz der umfangreichen Leistungen, muss auf eine wichtige Funktion des sekundären Ziels vorerst verzichtet werden. Das durch die Vertriebs- und Servicestrategie bestimmte Feedback-System wird aufgrund der hohen Mehrkosten vorerst nicht in das CRM System implementiert. Die Funktion, welche von SugarCRM als „customer self-service portal“ bezeichnet wird, ist ab der Enterprise Edition vorhanden und kann nicht als einzelne Zusatzleistung erworben werden. Die Enterprise Edition verlangt den doppelten Lizenzpreis von der Professional Edition.⁴⁴ Aus diesem Grund wird auf die Einführung dieser Funktion vorerst verzichtet.

SugarCRM Professional ist zu einem Preis von 24 € pro Benutzer im Monat erhältlich. Die Mindestanzahl von 5 Benutzern ist aufgrund der geringen Anzahl an Vertriebsmitarbeitern vorerst ausreichend. Es können bei Bedarf weitere Lizenzen hinzugekauft werden. Die Kosten für die Software liegen damit zum Zeitpunkt der Einführung bei 120 € im Monat (1440 € im Jahr).

3.5 Einführung

Vor dem Erwerb der Software ist in direkter Absprache mit dem Anbieter eine individuelle Probeversion ausgehandelt worden. Über einen Monat hat Avionic Design die Möglichkeit die Software SugarCRM auszuprobieren. Der Leistungsumfang entspricht dabei dem der Professional Edition, welche auch für den späteren Erwerb vorgesehen

⁴³ Vgl. online unter: <http://www.sgarcrm.com> (Abgerufen: 21.06.2012, 16:55 Uhr)

⁴⁴ Vgl. online unter: <http://www.sugarcrm.com/page/editions-pricing/en> (Abgerufen: 23.06.2012, 17:01 Uhr)

ist. Die Server-Software der Probeversion wird vom Anbieter betrieben, weshalb der Zugriff ohne Installation und nur über das Internet verfügbar ist. Die zu implementierenden Funktionen können in dieser Version technisch und in der Anwendung getestet und bewertet werden.

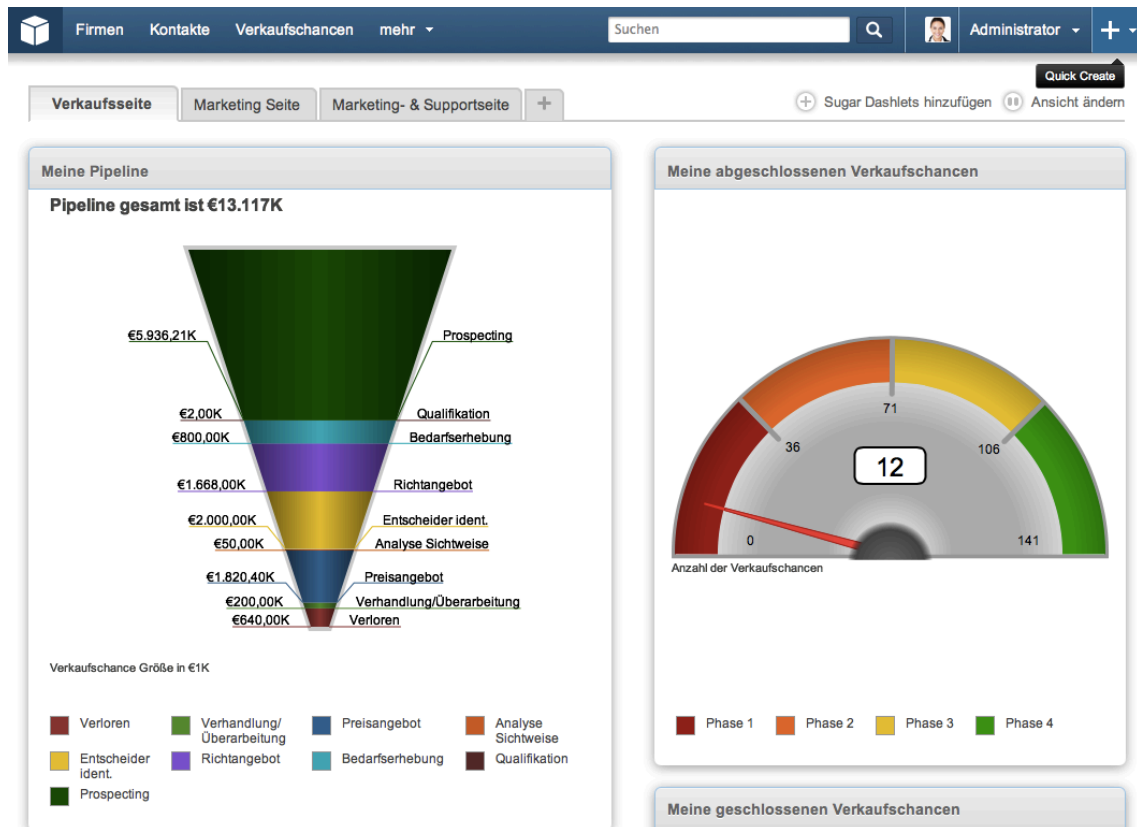


Abbildung 9: Bildschirmfoto von SugarCRM Professional, Avionic Design Probeversion.

Um eine möglichst realistische Anwendung der Software zu gewährleisten, wurden die vorhandenen Daten der Vertriebsmitarbeiter importiert. So kann zusätzlich zum Workflow auch das Berichtswesen getestet werden.

Aufgrund des Betriebes der Server-Software auf Anbieterseite, ist es nicht möglich, die Verbindung der Datenbanken von Flyspray und SugarCRM zu testen. Da eine Verbindung der Datenbanken voraussetzt, dass die Server-Software intern betrieben wird, kann diese Funktion als einzige nicht in der Probeversion geprüft werden.

Nach dem Testen und dem anschließenden Erwerb der Software, wird die Einführung des Systems zuerst auf technischer und im nachfolgenden auf personal Ebene durchgeführt.

3.5.1 Change Management

Die Einführung eines CRM Systems und die damit einhergehenden Umstellungen in den Arbeitsprozessen, erfordert die aktive Teilnahme am Entwicklungsprozess des CRM Systems.⁴⁵

Um die Akzeptanz und Effektivität des CRM Systems zu stärken, müssen die konzeptionell entwickelten Prozesse auf Ihre Anwendbarkeit überprüft werden und von den Mitarbeiter bewertet und angepasst werden.⁴⁶

Zu diesem Zweck werden die Anpassungen der Prozesse und Arbeitsschritte innerhalb der Probeversion getestet und von den Mitarbeitern qualitativ bewertet. Da sich die praktische Anwendung der CRM Software vorerst auf die Vertriebslichen Mitarbeiter begrenzt, wird diesen die Anpassung der Eingabefelder und ganzer Arbeitsbereiche in der Oberfläche ermöglicht. Hierzu werden exemplarisch alle Schritte des konzeptionellen Prozessablaufs durchlaufen.

3.5.2 Technische Umsetzung

Der technische Kern des CRM ist die Server-Software, auf welche über einen gewöhnlichen Webbrowser zugegriffen wird. Die Benutzer brauchen lediglich eine Netzwerk- oder Internetverbindung zu dem Server, um die Anwendungsoberfläche aufzurufen. Für die Umsetzung eines CRM Systems werden neben der Software auch bestimmte Hardwarekomponenten benötigt.

Ein Großteil der Anbieter von CRM Software bietet ihre Produkte in zwei Varianten an. Auch bei diversen Editionen und Funktionsumfängen wird fast bei jedem Anbieter zwischen einer On-Demand und On-Site Lösung unterschieden.

Die On-Demand Lösung, oft auch als Application Service Providing (ASP) oder Software as a Service (SaaS) bezeichnet, beschreibt die Dienstleistung des Anbieters, alle benötigten Ressourcen für den Betrieb der Software bereitzustellen. Die erforderlichen Server werden intern vom Anbieter betrieben und gewartet. Der Zugriff auf die Anwen-

⁴⁵ Vgl. Hippner/Hubrich/Wilde, 2011: S. 38

⁴⁶ Vgl. Ahlert/Becker/Knackstedt/Wunderlich, 2002: S. 418 f.

derung erfolgt meistens über das Internet. Die Oberfläche kann über die gängigen Web-Browser aufgerufen werden.⁴⁷

Die On-Site Lösung stellt den klassischen Weg dar und bietet den Kunden die Möglichkeit Serverstrukturen und Anwendungen eigenständig einzurichten und zu verwalten. Die Software muss vom Kunden selbst installiert, konfiguriert und gewartet werden. Trotzdem bleiben die Zahlungsmodalitäten und Preise für beide Varianten gleich. Durch den Administrations- und Installationsaufwand dieser Variante, ist die On-Site Lösung trotz selber Lizenzkosten, kostspieliger als eine On-Demand Lösung.

Da die benötigten Server vorhanden sind und es einige technische Vorteile mit sich bringt, empfiehlt es sich im Fall von Avionic Design eine On-Site Lösung zu verwenden. Die CRM Software intern zu betreiben ermöglicht es weitere interne Datenbanken daran zu verknüpfen und einen Datenaustausch zu automatisieren. So kann gewährleistet werden, dass Projekt- und Serviceinformationen aus der Software Flyspray in die CRM Datenbank aufgenommen werden.

Installation

Die On-Site Lösung von SugarCRM Professional ist über ein leicht zu bedienendes Installationsprogramm auf den eigenen Servern zu integrieren. Die sogenannten „Fast-stacks“ installieren über eine benutzerfreundliche Oberfläche sowohl die Datenbank, als auch die benötigte Server-Software.⁴⁸ Dabei wird der Betrieb auf nahezu allen gängigen Betriebssystemen unterstützt.⁴⁹

Der Faststack installiert die folgenden drei Komponenten auf dem Server:

- MySQL ab Version 5.1 (Datenbank)
- PHP ab Version 5.2.1 (Anwendungsoberfläche)
- Apache ab Version 2.0x (Webserver)

⁴⁷ Vgl. Peters, 2010: S. 7 ff.

⁴⁸ Vgl. Mertic, 2009: S. 8

⁴⁹ Vgl. Laussegger, 2012: S. 11

In wenigen Schritten werden Netzwerkadressen für den Server und Zugriffsberechtigungen für die Datenbank eingerichtet. Der Server von Avionic ist im Dauerbetrieb und ist auch außerhalb des Firmennetzwerkes über einen VPN Zugang erreichbar. Dadurch ist sowohl der interne als auch der externe Zugriff möglich.

Neben der Installation über einen Faststack, ist es auch möglich die Software manuell zu installieren. Hierzu werden die benötigten Daten manuell auf dem entsprechenden Server abgelegt.⁵⁰

Sobald die notwendige Software auf dem Server von Avionic Design installiert ist, kann über eine Adresse im Webbrowser die entsprechende Benutzeroberfläche aufgerufen werden. Der Benutzername und das entsprechende Passwort schützen vor unerlaubten Zugriffen und ermöglichen die Identifizierung des Benutzers.

Konfiguration

Nach erfolgreicher Installation der Software, müssen für den vorgesehenen Gebrauch bestimmte Konfigurationen durchgeführt werden. Entsprechend des konzeptionellen Entwurfs, werden bestimmte Funktionen eingerichtet und die Benutzeroberfläche angepasst. In den Administrator Einstellungen, wird der Microsoft Exchange Server eingerichtet um diesen mit dem CRM zu synchronisieren. Da diese Funktion von SugarCRM unterstützt wird, ist das Einrichten über einen entsprechenden Assistenten und ohne tiefgehende Programmierkenntnisse möglich.

Die Einbindung der Flyspray-Datenbank erfolgt über eine manuell eingerichtete Schnittstelle. Um die beiden MySQL Datenbanken zu Verbinden, muss ein entsprechendes PHP-Skript programmiert werden. PHP ist eine eingebettete Skriptsprache, welche im HTML-Code einer Website ausgeführt wird. PHP bietet die Möglichkeit MySQL Datenbanken zu nutzen und deren Inhalte zu verarbeiten.⁵¹ Ein entsprechendes Skript wird in SugarCRM, welches ebenfalls in PHP programmiert ist, eingebettet, um in regelmäßigen Abständen aus der Datenbank von Flyspray Inhalte zu kopieren. Die Tatsache, dass beide Datenbanken auf einem Server liegen, erleichtert das verfahren.

⁵⁰ Vgl. Laussegger, 2012: S. 11

⁵¹ Vgl. Kannengiesser/Kannengiesser, 2007: 29 ff.

Die Oberfläche von SugarCRM kann über diverse Entwickler-Werkzeuge und ohne Programmierkenntnisse angepasst werden. Es ist mit unterschiedlichen Anwendungen möglich die Oberfläche und das Verhalten von SugarCRM bis ins Detail zu bearbeiten. So können ganze Funktionsbereiche für den Anwender ausgeblendet und sämtliche Eingabefelder verändert oder gelöscht werden.⁵²

Die unterschiedlichen Funktionsbereiche werden in der Software als Tabs bzw. Modulare bezeichnet. Jeder Tab umfasst einen bestimmten Bereich an Datensätzen, wie z.B. „Verkaufschancen“, „Kontakte“ oder „Angebote“. Die Datensätze sind mit spezifischen Informationen gefüllt und wiederum mit anderen Tabs verknüpft. Ein Datensatz aus dem Tab „Angebote“ ist demnach sinngemäß mit Datensätzen aus den Tabs „Produkte“ und „Kontakte“ verknüpft. Um SugarCRM für den Anwender möglichst übersichtlich zu halten, werden nur die maßgeblich relevanten Tabs und nur relevante Eingabefelder angezeigt.

Es ist von entscheidender Bedeutung für den Erfolg des CRM Systems, dass das System nicht durch zu viele und komplexe Prozesse überfüllt ist. Daher wird das CRM System in seinem Umfang auf die relevantesten Funktionen begrenzt.⁵³

Angezeigte Tabs	Versteckte Tabs
Home	Kalender
Firmen	Anrufe
Kontakte	Meetings
Verkaufschancen	Notizen
Angebote	Kampagnen
Projekte	Zielkontakte
Berichte	Kontaktlisten
Produkte	Dokumente
Vorhersagen	Ticket
Aufgaben	Verträge
E-Mails	Knowledge Base
	Fehlerverfolgung

Tabelle 4: Verwendete Tabs in SugarCRM

Der sich aus den gewählten Tabs ergebene Funktionsumfang, entspricht den Anforderungen des Soll-Konzepts. Tabs, welche sich auf Terminkoordination beziehen, sind nicht freigeschaltet, da solche Funktionen außerhalb des CRMs bewältigt werden. Ebenso werden Tabs bezüglich Marketingaktivitäten vorerst nicht zur Verfügung gestellt, da es auf diesem Gebiet noch keine konkreten Vorgänge gibt. Tabs

können jederzeit und ohne Umstände angezeigt oder versteckt werden. Somit kann der Funktionsumfang immer flexibel angepasst werden.

⁵² Vgl. Laussegger, 2012: S. 180 ff.

⁵³ Vgl. Holland, 2011: S. 267 f.

Um Angebote mit dem CRM zu erstellen, muss ein Produktkatalog eingepflegt werden. Um zu verhindern, dass wie bisher Produkte und Preise manuell und redundant zu den im ERP System eingetragenen Preisen gepflegt werden, wird ein weiteres PHP-Skript geschrieben. Dieses Skript kopiert die Produkte und Preise aus der Datenbank des ERP Systems und trägt sie in die Datenbank des CRM Systems ein. Dies geschieht, genau wie bei dem vorherigen PHP-Skript automatisch.

Es ist von besonderer Bedeutung, dass der Zugriff auf andere Datenbanken lediglich in eine Richtung funktioniert. Um zu verhindern, dass von mehreren Programmen die gleiche Datenbank bearbeitet wird, ist es dem CRM System lediglich möglich die Daten heraus zu kopieren, ohne etwas zu verändern. Die herauskopierten Datensätze können auch im CRM System nicht mehr verändert werden und sollen lediglich durch aktuellere Daten, aus der selben Quelle, überschrieben werden. So wird gewährleistet, dass keine Unstimmigkeiten unter den verschiedenen Datenbanken entstehen.

3.5.3 Mitarbeiter Workshop

Der Einführung auf Personalebene, ist ein maßgeblicher Faktor für die erfolgreiche Implementierung des CRM Systems.

Der Workshop hat nicht nur das Ziel den Umgang mit der Software zu erläutern, sondern vor allem die Ängste und Widerstände auf Seiten der Anwender zu eliminieren. Die Akzeptanz des CRM Systems unter den Mitarbeitern ist ein entscheidendes Kriterium für den Erfolg. Daher ist es unerlässlich neben einer sachlichen Schulung, die Mitarbeiter vom Nutzen und den Vorteilen des CRM Systems zu überzeugen.⁵⁴

Um den Mitarbeitern einen positiven Eindruck vom CRM System zu verschaffen und mögliche Barrieren zu verhindern, ist es notwendig, die individuelle Prozessoptimierung hervorzuheben und dem Individuum zu verdeutlichen, welche Vorteile es daraus zieht. Der konzeptionell aufbereitete Vertriebsprozess verdeutlicht dem Mitarbeiter, in welchen Arbeitsschritten ihn das CRM System unterstützt. Wenn die Vorteile des Systems durch die Darstellung der optimierten Prozessschritte deutlich geworden sind, kann im Zuge einer Schulung die Anwendung erläutert werden.⁵⁵

⁵⁴ Vgl. Holland, 2004: S. 25 f.

⁵⁵ Vgl. Hubschneider/Sibold, 2009: S. 181 ff.

Der konzeptionelle Workflow der Prozesse innerhalb des CRM Systems wird zum Zwecke der Erläuterung mit Fallbeispielen durchlaufen. Wie in der technischen Umsetzung, sind die Anwendungsmöglichkeiten der Software auf die vorerst notwendigsten beschränkt. So wird eine hohe Anwenderfreundlichkeit erzielt, welche die Chance auf Akzeptanz erhöht. Die ersten Anwendungsmöglichkeiten beschränken sich dabei auf jene Funktionen, welche unmittelbare oder kurzfristige Erfolge bringen. Dies wäre im Fall von Avionic Design das Erstellen der Angebote im CRM, welches unmittelbar erleichtert wird und gleichzeitig die Qualität der Angebote steigert.⁵⁶

Die geringe Anzahl der Anwender ermöglicht es individuell auf den Wissenstand der Mitarbeiter einzugehen und persönliche Einführungen in das CRM System zu geben. Die Vertriebsmitarbeiter sind die für das CRM System relevantesten Personen. Es wird ihnen anhand des folgenden Schaubilds verdeutlicht, welche Arbeitsbereiche in der Software durchlaufen werden.

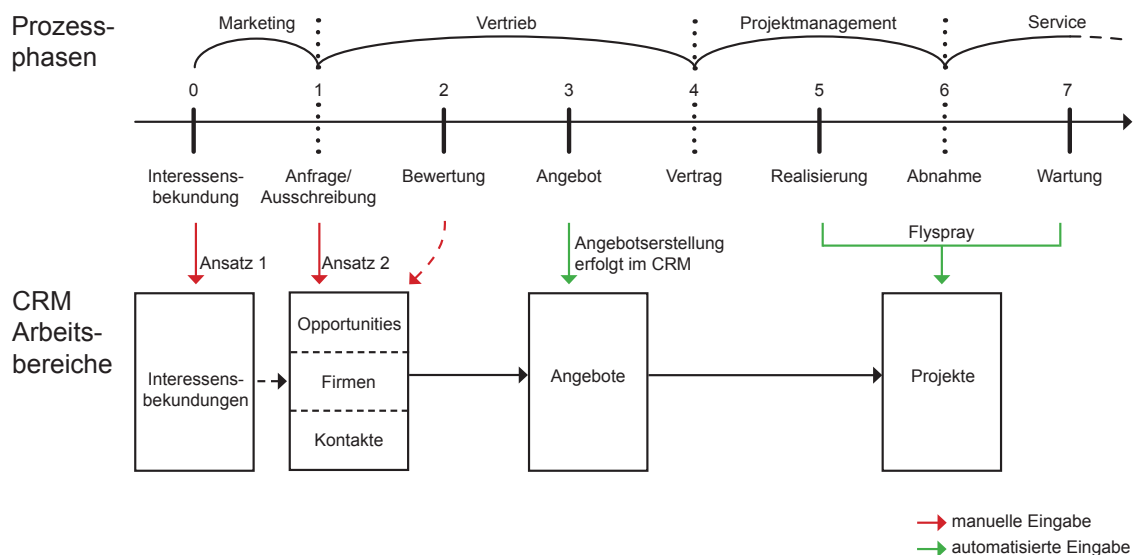


Abbildung 10: Schaubild der Arbeitsschritte im CRM System

Je nach Art der Kundenakquise wird an einem der Ansätze begonnen den Kundenkontakt zu dokumentieren. Abgesehen von möglichen Bewertungen, werden die folgenden Einträge automatisch dokumentiert, beispielsweise während der Anwender ein Angebot erstellt oder E-Mail-Verkehr mit einem Kunden hat.

⁵⁶

Vgl. Hubschneider/Sibold, 2009: S. 182 ff.

Es wird den Vertriebsmitarbeitern verdeutlicht, dass sich durch geringe manuelle Eingaben, eine komplette Dokumentation ergeben kann.

Neben den Vorteilen und der Anwendung des CRM Systems muss den Mitarbeitern verdeutlicht werden, weshalb die Software für das Unternehmen notwendig ist.⁵⁷ Die Ergebnisse der Vertriebs- und Servicestrategie dienen dazu als Argumentationsgrundlage, um die Schwächen der vorherigen Prozessstrukturen aufzuzeigen.

Zusätzlich hat der Vertriebsleiter die Möglichkeit vorkonfigurierte Analysewerkzeuge zu nutzen, um Berichte zu erstellen, welche vorher ebenfalls manuell in Excel erstellt werden mussten.

3.5.4 Zusammenfassung

Die beschriebenen Schritte wurden erfolgreich auf das zu implementierende CRM System angewandt. Das System wurde technisch als On-Site Lösung auf den eigenen Servern installiert und konfiguriert, während den Mitarbeitern in persönlichen Gesprächen der Nutzen und die Anwendung des Systems nahe gebracht wurden.

Während der Durchführung genannter Schritte, wurde individuell auf die Mitarbeiter eingegangen. Vorschläge und Ideen zur übersichtlicheren Darstellung der Funktionalitäten wurden übernommen und unmittelbar durchgeführt.

Es konnte sich während der Einführung genug Zeit für die persönlichen Gespräche genommen werden. Es traten dabei keine Probleme auf und die Mitarbeiter haben sowohl im Nutzen, als auch in der Anwendung eine gutes Verständnis für das CRM System gezeigt.

⁵⁷ Vgl. Schmidt/Salm, 2011: S. 17

4 Controlling

Nach der erfolgreichen Einführung des CRM-Systems und dem Erlangen der Akzeptanz, ist der nächste entscheidende Schritt zu kontrollieren, ob die gesetzten Ziele erreicht wurden oder noch erreicht werden. Dies ist einer der wesentlichen Faktoren des Controllings.⁵⁸

Wie bereits in der Definition aus Kapitel 2.1 erwähnt, handelt es sich bei einem CRM System nicht um eine reine Software Lösung. Es ist ein ganzheitlicher Ansatz, welcher die Beziehung zum Kunden in den Mittelpunkt stellt und die Unternehmensstrategie dementsprechend ausrichtet. Auch wenn die Software einen entscheidenden Faktor des CRM Systems darstellt, ist sie nicht allein für die erfolgreiche Umsetzung des Konzeptes verantwortlich.

Das Controlling im Customer Relationship Management kann nach zwei thematischen Ansätzen unterschieden werden. Das IT- und Strategie-Controlling sind eine Möglichkeit für diese Aufteilung.⁵⁹

Das IT-Controlling betrachtet im Wesentlichen die Kosten und den Nutzen des IT-Systems. Dies umfasst, im Fall eines CRM-Systems, sowohl alle Soft-, als auch Hardware Komponenten. Es werden anhand analytischer Verfahren Informationsgrundlagen für strategische Entscheidungen geschaffen, welche sich genau wie im Strategie-Controlling in Kennzahlensysteme und Performance Measurement Systeme aufteilen lassen.⁶⁰

Das Strategie-Controlling dient an erster Stelle dazu, konkrete Messgrößen für die Bewertung der Strategie und seiner Umsetzung zu entwickeln. Um die zukünftige Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu bewerten, dienen strategische Bewertungsmethoden der ganzheitlichen Darstellung des Unternehmens oder einzelner Projekte.⁶¹

⁵⁸ Vgl. Hofbrauer/Schöpfel, 2009: S. 354

⁵⁹ Vgl. Kammerer, 2005: S. 41

⁶⁰ Vgl. Kammerer, 2005: S. 41

⁶¹ Vgl. Kammerer, 2005: S. 41

Die Methoden und Instrumente, welche sowohl im IT-, wie auch im Strategie-Controlling verwendet werden, lassen sich wie bereits erwähnt in Kennzahlensysteme und Performance Measurement Systeme unterteilen.⁶²

In den folgenden Kapiteln werden die beiden Bereiche genauer erläutert. Zusätzlich werden einige der verbreitetsten Methoden beschrieben und teilweise auf das implementierte CRM Systeme angewandt. Im Anschluss wird ein weiteres Konzept vorgestellt, welches aufgrund seiner hohen thematischen Relevanz erläutert wird.

4.1 Kennzahlensysteme

Da Kennzahlen als einzelne nur eine geringe Aussagekraft haben, werden sie zur Darstellung von Zusammenhängen verbunden. Die Besonderheit der Kennzahlensysteme ist, die Beschränkung auf quantitativ erhobene und monetäre Kennzahlen.⁶³

Kennzahlen dienen allgemein der übersichtlichen Darstellung quantitativ erfassbarer Sachverhalte, um dem Management einen Überblick zu geben. Sie werden gemäß Ihrer Bedeutung in absolute Zahlen und Verhältniszahlen untergliedert. Während die absoluten Zahlen eindeutige Werte eines Sachverhaltes sind (z.B. Gewinn, Kassenbestand, Bilanzsumme), geben Verhältniszahlen Auskunft über Teilmengen oder Beziehungen zwischen zwei Größen. Kennzahlensysteme bilden demnach eine sachlich sinnvolle Zusammenstellung mehrerer Kennzahlen, welche als quantitativ gemessene Informationen zu bestimmten Sachverhalten verstanden werden können. Es wird in Ihrer Funktion zwischen der Informationsbeschaffung und der Steuerung unterschieden. Die Informationsfunktion besteht in der Beurteilung und Ermittlung von Größen, Ursachen und Zusammenhängen, während Kennzahlensysteme in ihrer Steuerungsfunktion Entscheidungsprozesse unterstützen sollen.⁶⁴

Es wurde sich aufgrund der eingeschränkten Aussagekraft gegen das typische Kennzahlensystem als Controlling Instrument des implementierten CRM Systems entschieden.

⁶² Vgl. Kammerer, 2005: S. 42

⁶³ Vgl. Kenneth, 2010: S. 108

⁶⁴ Vgl. Barth/Barth, 2008: S. 136 f.

4.2 Business Intelligence

Die Bezeichnung Business Intelligence stammt aus dem Marktforschungsunternehmen Gartner Group, welches mit dem Begriff ursprünglich auf eine Software Lösungen zur Analyse, Berichterstattung und Auswertung von Daten abzielte. Aktuell können dem Begriff Business Intelligence unterschiedliche Bedeutungen zugesagt werden. Aus technischer Sicht werden zumeist die verwendeten Anwendungssysteme definiert, während auf der anderen Seite eine prozessorientierte Betrachtung dargestellt wird. Übergeordnet bezeichnet Business Intelligence analytische Konzepte, Prozesse und Werkzeuge, welche durch die Auswertung unternehmensrelevanter Daten die Geschäftsführung bei Unternehmensstrategischen Entscheidungen unterstützt.⁶⁵

Um entscheidungsunterstützende Informationen zu liefern, ist es im Rahmen des Business Intelligence nötig die Daten sowohl zu sammeln und bereitzustellen, als auch aufzubereiten und auszuwerten.⁶⁶

Zur Durchführung der Ziele des Business Intelligence stehen unterschiedliche Werkzeuge zu Verfügung. Das in Kapitel 2.3.1 beschriebene Analytische CRM, sowie das Data Warehouse und Data Mining sind besonders relevante Werkzeuge. Des Weiteren gibt es die Möglichkeit der Anwendung von Ad Hoc-Reporting und weiterer Analysewerkzeuge.⁶⁷

Der Business Intelligence Ansatz ist für das Implementierte CRM, aufgrund der Automatisierbarkeit der analytischen Prozesse, besonders geeignet.

Das bei Avionic Design implementierte CRM System umfasst ein umfangreiches Berichtswesen, welches mit der richtigen Konfiguration dem Sinn des Business Intelligence entspricht. Das Erfassen der Kundendaten erfolgt dabei im laufenden Prozess des Operativen CRM und im Rahmen Zukünftiger Kampagnen. Anhand eines Konfigurators, ist es möglich Berichte nach eigenen Ansprüchen zu erstellen und zu automatisieren. Der Benutzer hat die Möglichkeit sämtliche, im CRM hinterlegten, Daten zu filtern und nach eigenen Vorgaben auszuwerten. Die erstellten Berichte können zeitlich automatisiert und damit in regelmäßigen Abständen wiederholt werden. Durch die Ex-

⁶⁵ Vgl. Hoffmann, 2012: S. 11 f.

⁶⁶ Vgl. Hoffmann, 2012: S. 13

⁶⁷ Vgl. Hoffmann, 2012: S. 14

portfunktion lassen sich die Berichte in PDF Format und als E-Mail-Anhang direkt an die entsprechenden Personen weiterleiten.⁶⁸

Diverse Kennzahlen, welche das Management in strategischen Entscheidungen unterstützen sollen, werden vordefiniert und direkt abrufbar gemacht. Dazu zählen:

- Umsatz(-prognose) über einen definierbaren Zeitraum
 - Beschreibt die Summe der gewonnenen bzw. offenen Verkaufschancen über einen definierbaren Zeitraum.
- Umsatz(-prognose) für eine Produktgruppe über einen definierbaren Zeitraum
 - Beschreibt die Summe der gewonnenen bzw. offenen Verkaufschancen einer bestimmten Produktgruppe über einen definierbaren Zeitraum.
- Neue Kunden/Aufträge über einen definierbaren Zeitraum
 - Beschreibt die Summe der gewonnen Kunden bzw. Aufträge über einen definierbaren Zeitraum.
- Betreuungsaufwand einzelner Aufträge/Vertriebspartner
 - Beschreibt die Summe aller Aktivitäten die auf einen Auftrag bzw. Vertriebspartner getätigt wurden. (Archivierte Informationen zu E-Mails, Telefonaten, Meetings und Marketingaufwendungen)
 - Ferner beschreibt der Betreuungsaufwand die Summe der Servicefälle. (Informationen aus Flyspray)
- Profitabilität einzelner Vertriebspartner/Produktgruppen
 - Beschreibt das Verhältnis des Customer Lifetime Values zu einem bestimmten Zeitpunkt und dem bis dahin getätigten Betreuungsaufwands.
(Der Customer Lifetime Value ist eine für das Customer Relationship Management wichtige Größe, welche in Kapitel 4.3 gesondert beschrieben wird.)

Weitere Berichte und Kennzahlen werden von den Vertriebsmitarbeitern nach den individuell benötigten Vorgaben erstellt. Durch eine Anwenderoberfläche, ist die Erstellung der Berichte ohne technische Vorkenntnisse möglich.

⁶⁸ Vgl. Laussegger, 2012: S. 131 ff.

4.3 Performance Measurement Systeme

Das Performance Measurement versteht sich als ein multidimensionales System zur Unternehmenssteuerung. Die Konzepte dieses Ansatzes nutzen verschiedene Kennzahlen, zu welchen auch nicht monetäre Faktoren gehören. Die Bewertung der Effizienz von Leistungen und Potentialen erfolgt in unterschiedlichen Bereichen eines Unternehmens und setzt die verschiedenen Kennzahlen in Beziehungen. Nicht monetäre Kennzahlen können in diesem Zusammenhang aus Kundenzufriedenheit, Qualität, Innovationsfähigkeit und weiteren Faktoren bestehen.⁶⁹

Performance Measurement im Customer Relationship Management bezieht sich auf das Messen und Bewerten des CRM-Erfolgs und der dazugehörigen Prozesse. Dieses beinhaltet nicht nur die technische Ebene, sondern umfasst alle kundenbezogenen Aktivitäten und Systeme. Das CRM Performance Measurement hat es als Ziel die Qualität der individuellen Kundenbeziehungen, sowohl allein stehend, als auch im Bezug auf das CRM-System, zu bewerten. Gleichzeitig sollen die Schwächen einzelner Prozesse identifiziert und beseitigt werden.⁷⁰

Eines der meist genutzten Performance Measurement Systeme ist die Balanced Scorecard, auf welche im nächsten Kapitel gesondert eingegangen wird.

4.4 Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard wird für die Implementierung des CRM Systems bei Avionic Design nicht angewandt, da der Aufwand einer korrekt durchgeführten Balanced Scorecard nicht im Verhältnis zum Umfang des System steht. Trotzdem wird sie, aufgrund der thematischen Relevanz, in der Theorie erläutert. Das von *Kaplan & Norton (1997)* entwickelte Instrument des strategischen Controllings versteht sich als Werkzeug zur Prüfung gesetzter Ziele und der Wirksamkeit von Maßnahmen. Zur Mehrdimensionalen Steuerung und der umfassenden Betrachtung der CRM Aktivitäten, zeigt die Balanced Scorecard die aus der Strategie deduzierten Zielvorgaben, Leistungsmaßgrößen und Maßnahmen in allen bedeutenden Unternehmensperspektiven.⁷¹

⁶⁹ Vgl. Gleich, 2011: S. 17 ff.

⁷⁰ Vgl. Hauk/Faust, 2005: S. 5 f.

⁷¹ Vgl. Hippner/Hubrich/Wilde, 2011: S. 174

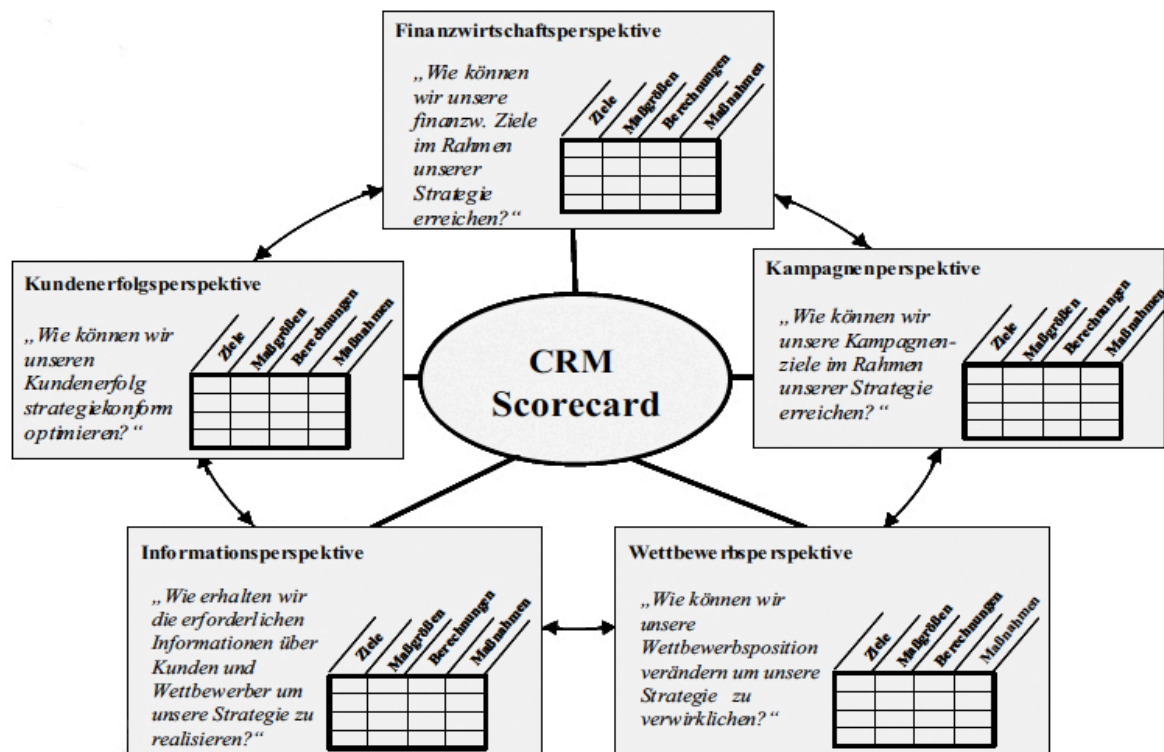


Abbildung 11: Beispiel Balanced Scorecard⁷²

Die Perspektiven können je nach Anwendungsfall variieren. Für das CRM Controlling wären Folgendes relevante Perspektiven: die Finanzwirtschaftsperspektive, Kundenerfolgsperspektive, Informationsperspektive, Wettbewerbsperspektive und Kampagnenperspektive.⁷³

Die Finanzwirtschaftsperspektive beinhaltet, je nach dem in welcher Geschäftseinheit die Balanced Scorecard eingesetzt wird, die relevanten Finanzziele. Dies umfasst zu meist die gängigen finanzwirtschaftlichen Ziele und Kennzahlen, wie z.B. Wachstum, Ertragslage oder Cash-Flow.⁷⁴ In der vorliegenden Thematik sind die Rentabilität, Kostensenkung, Ertragssteigerung und Kosten des CRMs besonders relevante Zielgrößen.⁷⁵

⁷² Abb. 10: Hippner/Hubrich/Wilde, 2011: S. 175

⁷³ Vgl. Hippner/Hubrich/Wilde, 2011: S. 175

⁷⁴ Vgl. Raab/Werner, 2009 S. 141

⁷⁵ Vgl. Hippner/Hubrich/Wilde, 2011: S. 176

Die Kundenerfolgsperspektive enthält kundenindividuelle Kennzahlen, welche für die Realisierung der Zielgrößen aus der Finanzwirtschaftsperspektive von Bedeutung sind. Die für den Kundenerfolg entscheidenden Kennzahlen lassen sich auf Return of Investment, Break-Even-Point und Customer Lifetime Value eingrenzen.⁷⁶

Die Kampagnenperspektive betrachtet die Wirtschaftlichkeit der Kampagnen im Hinblick auf die Rentabilität, Erträge und Kosten, im Verhältnis zu den nicht monetären Kampagnenkennzahlen, wie z.B. Rückläufe, Reichweite, Interesse oder Abschlüsse.⁷⁷

Die Wettbewerbsperspektive findet in den klassischen Balanced Scorecards keine Anwendung. Sie betrachtet die Position zu den Wettbewerbern und bewertet nach Kennzahlen, welche die relative Zufriedenheit und verschiedenen Kategorien widerspiegeln.⁷⁸

4.5 Customer Lifetime Value

Neben den in Kapitel 4.1 und Kapitel 4.2 beschriebenen Kennzahlensystemen und Performance Measurement Systemen, gibt es ein weiteres Konzept, welches sich im Customer Relationship Management als besonders relevant erwiesen hat. Der Customer Lifetime Value (CLV) oder auch Kundenlebenszeitwert genannt, stellt ein elementares Instrument zur Bestimmung des Kundenwerts im CRM dar.

Das Prinzip des Customer Lifetime Value betrachtet den Kunden als langfristige Investition. Es wird über eine gewisse Zeit, in Form von Betreuungsaufwänden und Marketingaufwendungen, in den Kunden investiert, wodurch über Aufträge Rückflüsse erzielt werden.⁷⁹

Der Kunde wird gemäß dieser Betrachtung nicht anhand eines einzelnen Geschäfts bewertet, sondern über seinen insgesamt möglichen Umsatz.

⁷⁶ Vgl. Hippner/Hubrich/Wilde, 2011: S. 177

⁷⁷ Vgl. Hippner/Hubrich/Wilde, 2011: S. 178

⁷⁸ Vgl. Hippner/Hubrich/Wilde, 2011: S. 179

⁷⁹ Vgl. Arens, 2004: S. 73

Es fließen demnach neben den bereits getätigten Umsätzen auch die potentiellen Umsätze mit in den Kundenwert ein.

Durch die Kapitalwertmethode ist es möglich einen Betrag zu bestimmen und den Kunden konkret zu beziffern.⁸⁰ Der Vermögenswert eines Kunden lässt sich aus verschiedenen Kennzahlen ermitteln, welche durch eine gepflegte Datenbank im CRM System schnell erhoben werden können.

Folgende Rechnung ermittelt den Gesamtwert eines bestimmten Kunden. In dieser Rechnung ist eine Diskontierung noch nicht beachtet worden:

Einfacher Customer Lifetime Value:

$$V = \sum_{t=0}^T X_t * (p-k) - M_t$$

V	Gesamtwert der zukünftigen Nettoeinnahmen von dem Kunden
t	Jahr
T	voraussichtliche Zahl der Jahre, in denen der Umworbene Kunde bleibt
X _t	Abnahmeprognose für ein Jahr t
p	(kundenindividueller) Produktpreis
k	Stückkosten
M _t	kundenspezifischer Betreuungsaufwand im Jahr t

Abbildung 12: Einfache Berechnungsvariante des Customer Lifetime Value⁸¹

Die drei Faktoren, die es für die genaue Bestimmung des CLV zu erheben gilt, sind die voraussichtliche Zahl der Jahre in denen der Kunde bleiben wird, die Abnahmeprognose für die jeweiligen Jahre, sowie der kundenspezifische Betreuungsaufwand.

⁸⁰ Vgl. Holland, 2004: S. 18

⁸¹ Abb. 14: Breitschuh, 2001: S. 67

Obwohl der kundenspezifische Betreuungsaufwand wie bereits im Kapitel 4.1.1 erwähnt zu großen Teilen aus dem CRM erhoben werden kann, ist ein Vergleich der erhobenen Zeit mit den Einschätzungen des zuständigen Vertriebsmitarbeiters ein guter Weg diese Daten verlässlich zu bestätigen. Die Abnahmeprognose des Kunden lässt in der Vergangenheit aus den abgeschlossenen Aufträgen bzw. in der Zukunft aus den offenen Verkaufschancen ableiten. Sollte eine Prognose in weit entfernter Zukunft beabsichtigt sein, muss in diesem Fall mit Mittelwerten aus den vergangenen Jahren gerechnet werden. Auch die voraussichtliche Zahl der Jahre in denen der Kunde erhalten bleibt, muss über Mittelwerte errechnet werden, sollte es nicht möglich sein über Verträge oder bestehende Projekte einen Mindestwert zu bestimmen.

Die Folgende Abbildung zeigt die Rechnung zur Ermittlung des Barwertes eines Kunden unter Berücksichtigung der Diskontierung:

Diskontierter Customer Lifetime Value:

$$V_r = \sum_{t=0}^T \frac{X_t * (p-k) - M_t}{(1+r)^t}$$

V_r	Barwert der zukünftigen Nettoeinnahmen von dem Kunden
V	Gesamtwert der zukünftigen Nettoeinnahmen von dem Kunden
t	Jahr
T	voraussichtliche Zahl der Jahre, in denen der Umworbene Kunde bleibt
X_t	Abnahmeprognose für ein Jahr t
p	(kundenindividueller) Produktpreis
k	Stückkosten
M_t	kundenspezifischer Betreuungsaufwand im Jahr t
r	Kalkulationszinsfuß

Abbildung 13: Diskontierte Berechnungsvariante des Customer Lifetime Value⁸²

⁸² Abb. 14: Breitschuh, 2001: S. 67

Der einberechnete Kalkulationszinsfuß in der Rechnung unter Berücksichtigung der Diskontierung gibt die Abzinsung zum Barwert an, wodurch ein präziserer und realistischer Kundenwert für die aktuelle Situation entsteht.

Um das Konzept des Customer Lifetime Value bei Avionic Design weitgehend automatisiert anzuwenden, müssen die benötigten Daten aus den verschiedenen Arbeitsbereichen des CRM Systems und den Kennzahlen des Business Intelligence Ansatzes erhoben werden.

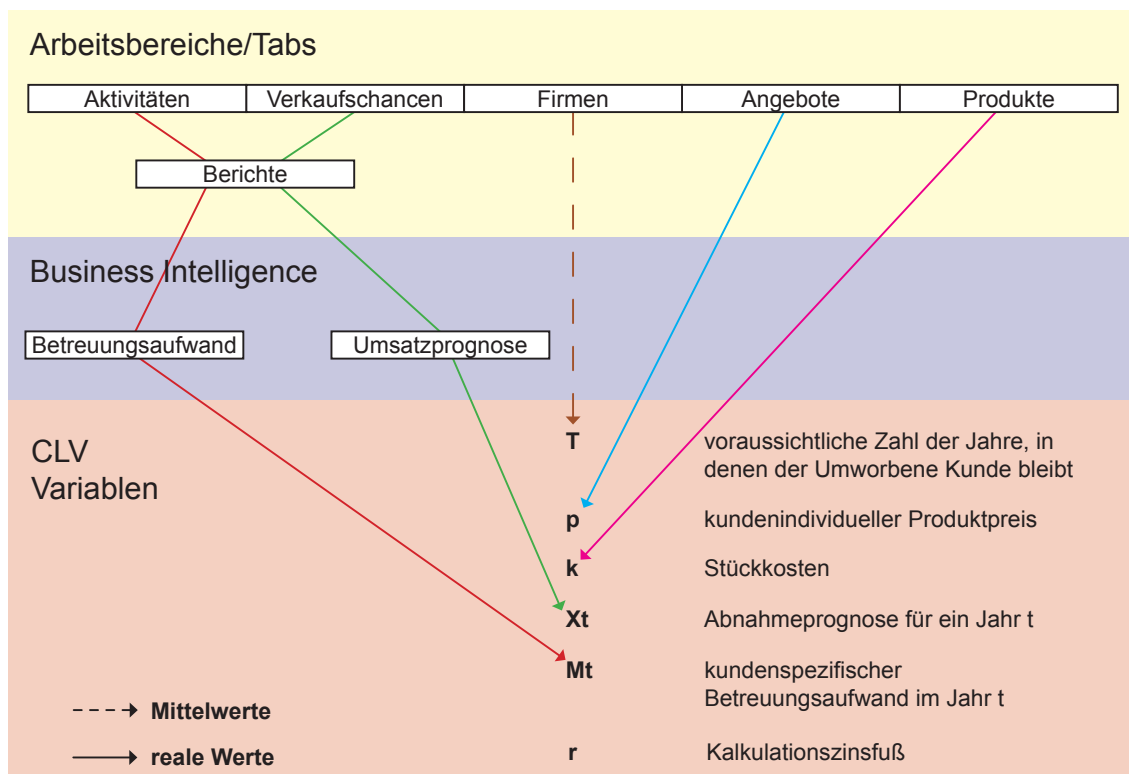


Abbildung 14: Erhebung der CLV Variablen aus den Arbeitsbereichen und BI Kennzahlen

Wie in Abbildung 14 zu sehen ist, wird ein Großteil der relevanten Variablen abgedeckt. Bei einem festgelegten Kalkulationszinsfuß kann demnach der Customer Lifetime Value für jeden Kunden vollautomatisch berechnet werden. Dabei ist zu beachten, dass je genauer die Aktivitäten der Vertriebsmitarbeiter erfasst werden, desto präziser wird der Customer Lifetime Value.

5 Fazit

In dieser Arbeit wurden die Grundlagen des Customer Relationship Management und die schrittweise Implementierung eines solchen Systems in einem KMU erläutert. Anhand eines praktischen Beispiels bei der Avionic Design GmbH wurde eine solche Implementierung durchgeführt und dokumentiert.

Es hat sich gezeigt, dass Customer Relationship Management, besonders für kleine und mittelständische Unternehmen, noch immer ein relevantes Thema darstellt. Dabei wurde festgestellt, dass CRM nicht als reine Softwarelösung betrachtet werden kann, sondern als ein umfangreiches strategisches Konzept verstanden wird. Die Implementierung eines solchen Konzeptes muss sorgfältig geplant werden und umfasst dabei mehr als die Installation der Technologie. Der menschliche Faktor spielt dabei eine besondere Rolle für den Erfolg eines CRM Systems und muss ebenso sorgfältig geplant werden.

Die praktisch durchgeführte Implementierung erfolgte in vier Schritten.

Die in der Strategiephase durchgeführten Analysen gaben einen Einblick in die Prozessstruktur des Unternehmens und haben die Notwendigkeit eines CRM Systems aufgezeigt. Die daraus deduzierten Ziele bildeten die Grundlage für die Konzeptionsphase und alle notwendigen Maßnahmen. Die entsprechende Software wurde durch zwei Kriterienkataloge ausgewählt, während gleichzeitig festgestellt werden musste, dass nicht alle Ziele unmittelbar mit der Implementierung erfüllt werden konnten. Die Einbindung des Kunden, als Sekundärziel der Implementierung, ist aufgrund finanzieller Faktoren vorerst nicht vorgesehen. Die Einführung des CRM Systems wurde sowohl auf technischer, wie auch auf Personalebene vollzogen.

Im vorletzten Kapitel dieser Arbeit wurde das Controlling von CRM Systemen und der Einführung erläutert. Es wurden die gängigsten Methoden beschrieben und die Anwendung der für Avionic Design relevanten Instrumente erläutert.

Die Implementierung des CRM Systems in der Avionic Design GmbH hat sich als Erfolg herausgestellt. Trotz kleinerer Einbußen im Funktionsumfang, konnte das Primärziel erreicht werden und die Prozessstruktur im Vertrieb erfolgreich durch ein CRM System verbessert werden.

In Zukunft wird erwartet, dass das CRM System von Avionic Design sich durch regelmäßige Anwendung ausbaut und über die Zeit in seinem Funktionsumfang erweitert wird. Die im Sekundärziel beschriebene Feedbackfunktion soll in den kommenden Monaten nachgerüstet werden.

Zur Übergabe der Administrativen Aufgaben des CRM Systems, wird ein ausgewählter Mitarbeiter auf die Funktionen des Administrators geschult. Es ist seine Aufgabe die Benutzer- und Zugriffsrechte zu verwalten, sowie jegliche Anpassungen in der Benutzeroberfläche zu tätigen. Durch die systematische Einrichtung der Software, speziell in der Anwendungsoberfläche, hat diese Aufgabe nur einen geringen Umfang.

Das Ziel dieser Arbeit, ein CRM System in einem KMU zu implementieren, kann als erfolgreich betrachtet werden. Es wurde ein, auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnittenes, Konzept entwickelt und erfolgreich in das Unternehmen integriert. Die Implementierung wurde in seiner Dokumentation von theoretischen Grundlagen begleitet, welche erfolgreich angewandt werden konnten.

Literaturverzeichnis

AHLERT Dieter, BECKER Jörg, KNACKSTEDT Ralf, WUNDERLICH Maren: Customer Relationship Management im Handel. Strategien, Konzepte, Erfahrungen. Berlin 2002

ARENS, Thomas: Methodische Auswahl von CRM Software. Göttingen 2004.

BARTH Thomas, BARTH Daniela: Controlling. München 2008.

BILDNER, Christian: Microsoft Outlook 2010. Passau 2010.

BREITSCHUH Jürgen: Versandhandelsmarketing: Aspekte erfolgreicher Neukundengewinnung. München 2001.

BRUHN Manfred: Kundenorientierung. Bausteine für ein exzellentes Customer Relationship Management. München 2011.

BUCHER Uwe, ROSCHE Stephan, WEBER Günther, WIDL Josef: Produktvertrieb in der IT-Branche. Berlin Heidelberg 2004.

BUCHHOP Evamaria: Zeitliche Erfassung von Kernprozessen als Teil der Prozessanalyse. Bremen/Hamburg 2008.

DYER Russell J.T., SCHULTEN Lars: MySQL in a Nutshell. Köln 2006.

GLEICH Ronald: Performance Measurement. Konzepte, Fallstudien und Grundschema für die Praxis. München 2011.

HAUK Joachim, FAUST Frank: CRM Performance Measurement. URL: http://www.detecon.com/de/publikationen/studien/download.html?unique_id=2129, Stand: 04.07.2012

HENN Harald: CRM 2012 – And the winner is.... URL: http://www.crm-expertste.de/index.cfm?site=content&contentID=23224&_seite=CRM_2012:_And_the_winner_is&CFID=41751187&CFTOKEN=1140f03984d09457-BBD2E7AC-0006-2396-347B0D22F9FD8903, Stand 10.01.2012.

HERING Ekbert, MODLER Karl-Heinz: Grundwissen des Ingenieurs. München 200.

HIPPNER Hajo, HUBRICH Beate, WILDE D. Klaus: Grundlagen des CRM: Strategie, Geschäftsprozesse und IT-Unterstützung. Wiesbaden 2011.

HOFBRAUER Günter, HELLWIG Claudia: Professionelles Vertriebsmanagement. Der prozessorientierte Ansatz aus Anbieter- und Beschaffersicht. Erlangen 2009.

HOFBRAUER Günter, SCHÖPFEL Barbara: Professionelles Kundenmanagement: Ganzheitliches CRM und seine Rahmenbedingungen. Erlangen 2009.

HOFFMANN Dieter: Data Warehouse im Rahmen der Business Intelligence. Konzeption eines Vorgehensmodells. Hamburg 2010.

HOLLAND Heinrich: Direkt-Marketing. Im Dialog mit dem Kunden. München 2011.

HOLLAND Heinrich: CRM erfolgreich einsetzen. Warum CRM-Projekte scheitern und wie sie erfolgreich werden. Göttingen 2004.

HUBSCHNEIDER Marten, SIBOLD Kurt: CRM – Erfolgsfaktor Kundenorientierung. München 2009.

IHLENBURG Ditmar: Interaktionsplattformen und Kundenintegration in Industriegütermärkten. Akzeptanzfaktoren, Wettbewerbsvorteile und Kundennutzen am Beispiel des Maschinen- und Anlagenbaus. München 2011.

KAMMERER Martina: Controlling von Customer Relationship Management-Projekten. Informationsgrundlagen zur Steuerung und Bewertung von CRM-Projekten. Berlin 2005

KANNENGIESSER Caroline, KANNENGIESSER Matthias: PHP 5/MySQL 5. Poing 2007.

KENNETH Sievers: Beschaffungscontrolling. Köln 2010

KLUßMANN Niels, MALIK Arnim: Lexikon der Luftfahrt. Berlin 2012.

LAUSSEGGER Robert: SugarCRM 2012. Das Handbuch. 2012

MERTIC John: The Definitive Guide to SugarCRM. Better Business Applications. New York 2009.

PETERS Ralf: Internet-Ökonomie. Heidelberg 2010.

RAAB Gerhard, WERNER Nicole: Customer Relationship Management. Frankfurt am Main 2009.

RAPP Reinhold: Customer Relationship Management. Das neue Konzept zur Revolutionierung der Kundenbeziehungen. Frankfurt am Main 2005.

RIEDEL Dorothea, WIESNER Thomas: Leitfaden CRM – Customer Relationship Management CRM – eine Chance für den Mittelstand. Herausgegeben vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie. URL:

<http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Studien/leitfaden-crm,property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf>, Stand 01.12.2009.

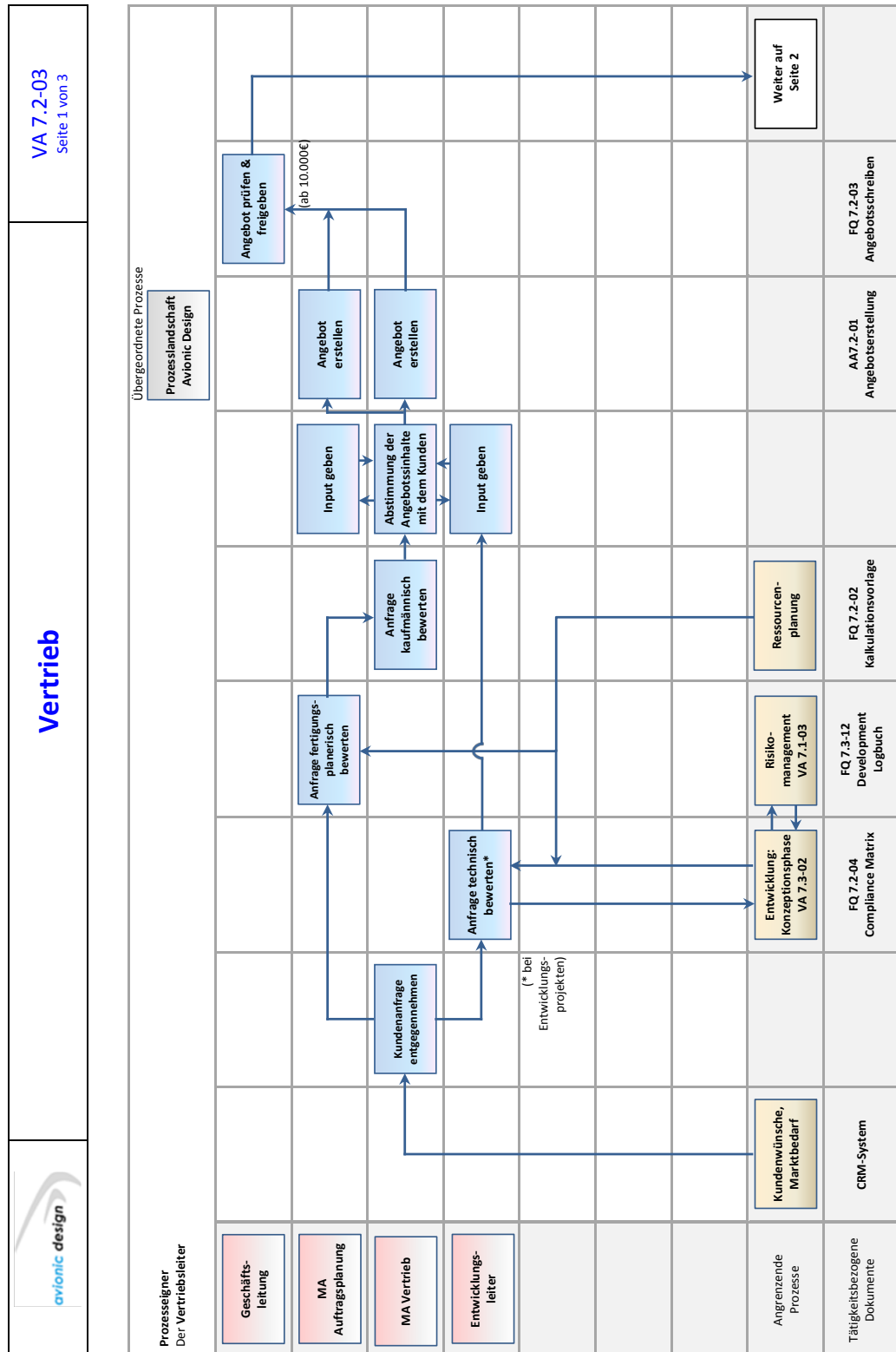
SCHILDHAUER Thomas: Lexikon Electronic Business. Oldenbourg 2003.

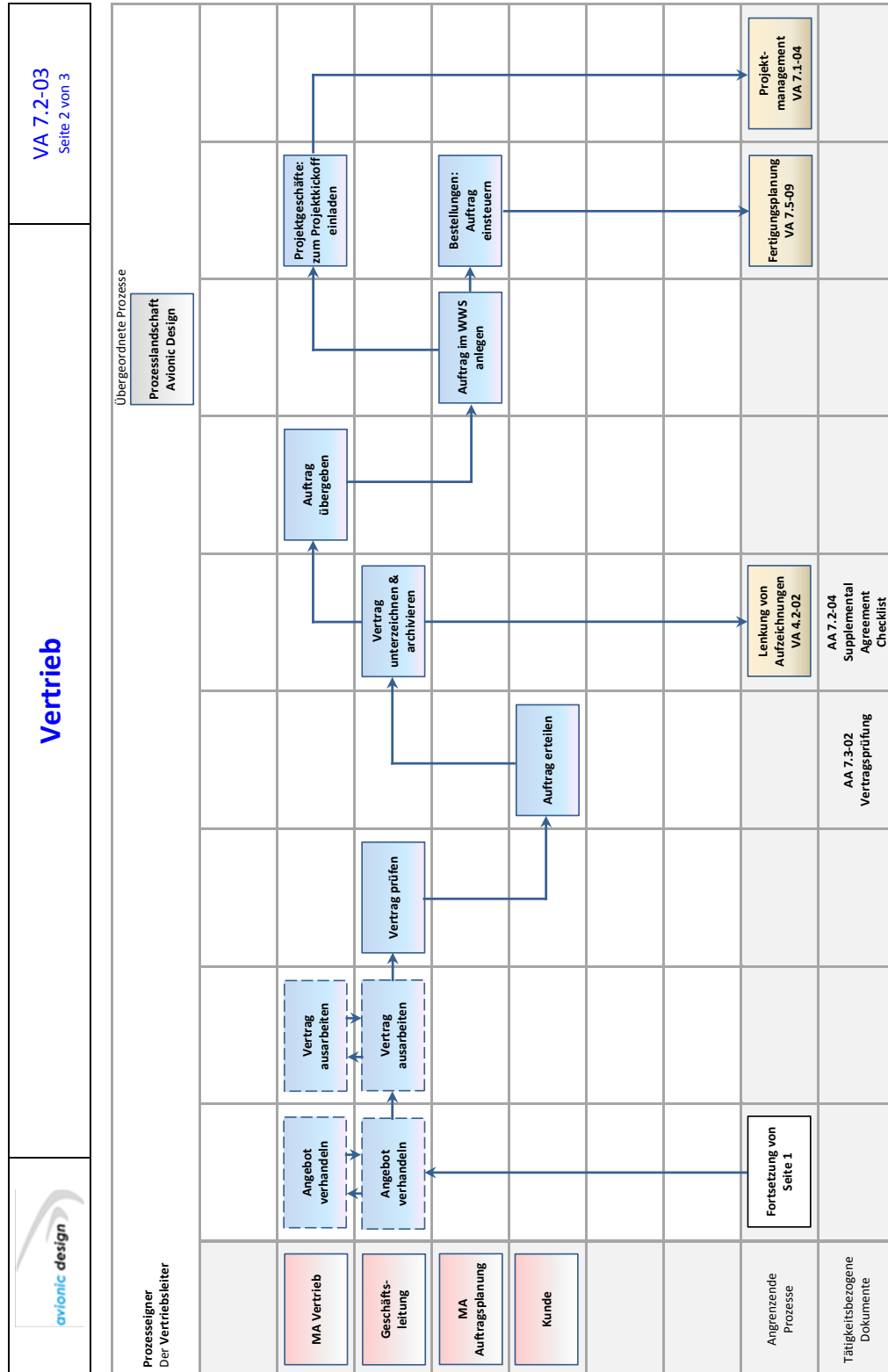
SCHMIDT Andreas, SALM Uwe: CRM-Systeme, Kundenbeziehungsmanagement für kleine und mittlere Unternehmen und Handwerksbetriebe. URL: <http://www2.ec-kom.de/ec-net2/leitfaden-crm-neg-2011.pdf>, Stand 01.03.2011.

SPENNEBERG Ralf: VPN mit Linux. Grundlagen und Anwendung virtueller privater Netzwerke mit Open-Source-Tools. München 2010

Anlagen

Prozessdokumentation „Vertrieb“ von der Avionic Design GmbH:





	Vertrieb	VA 7.2-03 Seite 3 von 3
---	-----------------	-----------------------------------

Beschreibung

Verwendete Begriffe:

AP = Auftragsplanung; CRM = Customer Relationship Management; EL = Entwicklungsleiter; GL = Geschäftsleitung

1. Kundenanfrage entgegennehmen (VT)

Bei Eingang einer Kundenanfrage wird diese so detailliert wie möglich aufgenommen und vom Vertriebsmitarbeiter im CRM-System erfasst. Das CRM-System dient dazu, den weiteren Verlauf langfristig zu verfolgen, inklusive gegebenenfalls hinzukommenden weiteren Kundenwünschen, Verfeinerungen, Änderungen, Störungsmeldungen oder Beschwerden.

2. Anfrage technisch bewerten (nur Entwicklungsprojekte; EL)
Anfrage fertigungsplanerisch bewerten (AP)

Der Vertriebsmitarbeiter muss vor jeder Zusicherung an den Kunden unbedingt Rücksprache mit dem Entwicklungsleiter und dem Auftragsplaner halten. Diese prüfen, ob die Leistungserbringung technisch und kapazitiv machbar ist. Bei Entwicklungsprojekten erfolgt dies im Rahmen der Konzeptionsphase. Aufwand und Risiken sind zu ermitteln. Die Bewertung muss auch Anforderungen hinsichtlich der Lieferung und Tätigkeiten nach der Lieferung einschließen.
Sofort Eigentum des Kunden (z.B. als Spezifikation) vorliegt, ist dieses als solches identifizierbar zu machen und vertraulich zu behandeln.

3. Anfrage kaufmännisch bewerten (VT)

Bei positivem Ergebnis der Machbarkeitsanalyse durch Entwicklungsleiter und Auftragsplaner erfolgt eine kaufmännische Bewertung der Anfrage. Ziel ist es, die Wirtschaftlichkeit zu bestimmen. Zu berücksichtigen sind nicht nur Material und Arbeitsstunden, sondern auch Kosten, die nur sekundär dem Auftrag zuzuordnen sind (z.B. Trainingsstunden). Als Hilfe dient das **FQ 7.2-02 Kalkulationsvorlage**.

4. Abstimmung der Angebotsinhalte mit dem Kunden (VT, AP, EL)

Die Auftragsinhalte sind ggf. mit sich aus der Bewertung ergebenden Abweichungen zur Kundenanfrage so detailliert wie möglich mit dem Kunden abzustimmen. Unklarheiten sind weitestgehend aufzuklären. Das Ergebnis ist zu dokumentieren.
Die Abstimmung erfolgt in Zusammenarbeit mit dem Auftragsplaner und bei Entwicklungsprojekten auch mit dem Entwicklungsleiter.
Darüber hinaus ist zur Vorbereitung auf die Angebotserstellung ein grober Projektplan zu erstellen und mit den betroffenen Mitarbeitern abzustimmen.

5. Angebot erstellen (VT / AP)

Angebote werden vom Vertrieb oder bei Bestellungen bereits existierender Produkte typischerweise von der Auftragsplanung erstellt. Als Hilfe dient die Arbeitsanweisung **AA 7.2-01 Angebotserstellung**.

6. Angebot prüfen und freigeben (GL)

Angebote mit einem Umsatz ab 10.000 € aufwärts müssen von der Geschäftsleitung geprüft und genehmigt werden.

7. Angebot verhandeln (VT, GL)

Bei Bedarf wird das Angebot vom Vertrieb oder der Geschäftsleitung nachverhandelt.

8. Vertrag ausarbeiten (GL)

Falls nicht der Kunde diese Rolle übernimmt, erarbeitet die Geschäftsleitung den Vertrag.

9. Vertrag prüfen (GL)

Vertrag unterzeichnen und archivieren (GL)

Verträge werden durch die Geschäftsleitung entsprechend **AA 7.2-02 Vertragsprüfung** geprüft. Bei Luftfahrtprojekten dient als Hilfe zusätzlich die **AA 7.2-04 Supplemental Agreement Checklist**.

10. Auftrag übergeben (VT)

Nach Zustandekommen des Vertrags wird der Auftrag der Auftragsplanung übergeben.

11. Auftrag im WWS anlegen (AP)

Projektschritte: zum Projektkickoff einladen (VT)

Bestellungen: Auftrag einsteuern (AP)

Nachdem der Auftrag im Warenwirtschaftssystem angelegt ist, erfolgt bei Projektschritten die Einladung der betreffenden Mitarbeiter zum Kickoff-Meeting. Bestellungen werden durch den Auftragsplaner gemäß **VA 7.5-09 Auftragsplanung** eingesteuert.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname